

Politiikan ja talouden tutkimuksen laitos  
Helsingin yliopisto  
Suomi

# **HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN JA MONIKULTTUURISEN TYÖYHTEISÖN TYÖHYVINVOINTI**

Kirsti Kujanpää

VÄITÖSKIRJA

Esitetään Helsingin yliopiston valtiotieteellisen tiedekunnan suostumuksella julkisesti  
tarkastettavaksi Helsingin yliopiston päärakennuksen auditoriossa XII  
(Unioninkatu 34, 3krs) perjantaina 17. helmikuuta 2017 klo 12.

Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja 2017: 40  
Yleinen valtio-oppi

© Kirsti Kujanpää

Kuva: Kirsti Kujanpää

Painettua julkaisua myy ja välittää:  
Unigrafia kirjamyynti  
<http://kirjakauppa.unigrafia.fi>  
[books@unigrafia.fi](mailto:books@unigrafia.fi)

ISSN-L 2343-273X  
ISSN 2343-273X (painettu)  
ISSN 2343-2748 (verkkojulkaisu)  
ISBN 978-951-51-2585-9 (nid.)  
ISBN 978-951-51-2586-6 (PDF)

Unigrafia, Helsinki 2017

## Tiivistelmä

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia henkilöstövoimavarojen johtamista ja sen yhteyksiä monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointiin. Tutkimuksessa kysytään, miten *monikulttuurisuus ilmenee henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja työhyvinvoinnissa*. Henkilöstövoimavarojen johtamista tarkastellaan monikulttuuristuvan työyhteisön, työhyvinvoinnin edistämisen ja johtamisen näkökulmista sekä henkilöstövoimavarojen johtamisen teorioilla. Tutkimus kohdistuu organisaatiotutkimuksen mikrotasolle, johtamiseen ja työyhteisön toimivuuteen.

Tutkimuksen strategiana on tapaustutkimus, joka tutkii ympäristöönsä yhteydessä olevia, todellisessa elämässä ja ajassa olevaa ilmiötä. Kohteena olevia ilmiöitä tarkastellaan kunnallisen palvelualan liikelaitoksen henkilöstön ja sen johtamisen kautta. Tutkimuksen aineisto koostuu ryhmä- ja yksilöteemahaastatteluista, kyselytutkimuksista ja henkilöstöpoliittisista asiakirjoista. Tutkimuksessa selvitetään aluksi teemahaastattelujen kautta keskeisten toimijaryhmien käsityksiä työhyvinvoinnista ja työkyvystä. Lisäksi työhyvinvoinnin eri osa-alueita ja itsearvioitua työkykyä (työkykyindeksi) tutkitaan koko organisaatioon kohdistuvalla kyselyllä. Toisessa vaiheessa selvitetään monimuotoisuuden/monikulttuurisuuden johtamista kyselyllä ja yksilöhaastatteluilla. Kolmannessa vaiheessa henkilöstöpoliittisia asiakirjoja analysoidaan henkilöstövoimavarojen johtamisen, työhyvinvoinnin ja monikulttuurisuuden näkökulmista.

Tulosten perusteella työhyvinvointi kytkeytyy vahvasti organisaation henkilöstöjohtamiseen, HR toimintoihin ja strategiaan päätöksiin, ja on osa työnantajan toimintaa. Yleisesti työhyvinvointi käsitteenä oli jäsentymätön, ja ymmärrettiin työkyvyn osa-alueiden mukaisesti. Kyselytutkimuksen mukaan kantaväestön ja maahanmuuttajien käsitykset työhyvinvoinnin toteutumisesta olivat samansuuntaiset. Monikulttuurisuuskäsitykset sen sijaan erosivat maahanmuuttajien ammattitaidon ja osaamisen suhteen. Kantaväestö näki nämä tekijät työhyvinvointiriskeinä.

Monikulttuurisen työyhteisön edellytyksiksi nousivat monimuotoisuuden johtaminen, maahanmuuttajien työelämäosaaminen, molemminpuolinen kulttuurinen sopeutuminen ja työyhteisön ristiriitojen käsittelytaidot. Henkilöstöjohton, esimiesten ja työterveyshuollon yhteistyön merkitys korostuu työhyvinvointi- ja monikulttuurisuuskysymyksissä, ja erityisesti vaikeiden asioiden puheeksi ottamisessa ja työkyvyn arvioinnissa. Tutkimuksen pohjalta tulee kiinnittää huomiota keskeisten toimijoiden lisäkoulutukseen maahanmuuttajien kulttuurin, osaamisen, työkyvyn ja kuntoutuksen osa-alueista.

Henkilöstöpoliittisten asiakirjojen pohjalta organisaation johtaminen pohjautuu strategiseen johtamiseen. Henkilöstöjohtamisen linkittäminen liiketoiminta- ja toimintastrategiaan jää kuitenkin irralliseksi. Henkilöstön ja asiakirjojen näkemykset työhyvinvoinnin ja monikulttuurisuuden johtamisesta eroavat. Työhyvinvoinnin ja monikulttuurisuuden vaikuttava ja tehokas strateginen johtaminen edellyttää henkilöstö- ja monimuotoisuus/monikulttuurisuusstrategioiden linkittämistä organisaation (liike)toimintastrategiaan.

## Abstract

The goal of the study is to research the link between Human Resources Management (HRM) and wellbeing at work in a multicultural work community. The study asks *how multiculturalism emerges into human resources management and wellbeing at work*. It examines human resources management from the perspectives of diversity management, promotion and leading of wellbeing at work, and the use of human resources management theory. The study focuses on the micro level of organisational studies, on leadership, and on the functionality of the work community.

The research takes a case study approach. It is an empirical inquiry into a real-life contemporary phenomenon using multiple sources of evidence. The phenomenon is examined through a municipal public utility. The data are derived from focus groups, personal thematic interviews, wellbeing at work inquiry and human resources policy documents. In the first phase, the study looks at the focus groups' perceptions of the concepts of wellbeing at work as well as work ability. A questionnaire for the whole work organisation consists of questions concerning different areas of wellbeing at work in addition to a Work Ability index (WAI) test. In the second phase, the study focuses on diversity management using a multiculturalism inquiry and personal interviews. In the third phase, human resources policy documents are analysed from the perspective of human resources management, wellbeing at work and diversity management/multiculturalism.

The results revealed wellbeing at work to have been strongly related to human resources management, human resources functions and strategic decisions, and was found to be the function of the employer. In general, the concept of wellbeing at work was difficult to define, and was understood as the aspects of work ability. The inquiry showed no significant differences in opinion about the actualization of wellbeing at work between the original population and immigrants. Rather, the perceptions related to multiculturalism differed from each other with respect to the expertise and craftsmanship of the immigrants. The original population considered these as risk factors for wellbeing at work.

The multicultural work community was found to require diversity management, immigrants' working-life knowledge, bi-directional cultural adaptation, and skills to handle conflicts. The collaboration between human resources management, superiors and occupational health was emphasised as being important when it concerned wellbeing at work and multicultural issues, especially issues that were difficult to bring up as well as work ability assessment. The study shows that the education of all main actors about immigrants' culture, expertise, know-how, work ability and rehabilitation should be paid attention to.

The analysis of the human resources policy documents found that the organisational management was strategic. However, human resources management was not well linked to the business strategy. Differences in views as expressed between personnel and personnel documents appeared in terms of wellbeing and diversity management. The study indicates that effective and efficient strategic management requires a link between human resources and diversity management strategies on one hand, and business strategy on the other.



# Esipuhe

Ajatus jatko-opinnoista ja väitöskirjan kirjoittamisesta syntyi jo maisteritutkintoni aikana. Mahdollisuus tähän tuli 2000-luvun alkupuolella projektitehtävissä toimiessani. Kiitän silloista työnantajaani mahdollisuudesta kerätä tutkimukseni aineisto, kunnallisen liikelaitoksen henkilöstöä osallistumisesta tutkimukseeni ja esimiestäni, LKT Juha Liiraa ja kehittämisspäällikkö, FT Tiina Pohjosta myöhemmästä kannustuksesta jatkaa aihepiiristä väitöskirja.

Työni alkuvaiheen ohjaajana toimi valtio-opin laitoksen johtaja, professori Turo Virtanen. Kiitän häntä työni käynnistymiseen liittyvistä ohjeista, samoin hallinnon ja organisaatioiden jatkokoulutusryhmän opiskelijoita. Tutkimukseni kvantitatiiviseen aineistoon liittyvistä huomioista kiitän tilastotieteen asiantuntijaa Antti Nevanlinnaa. Lämmin kiitokseni kuuluu hallinnon ja organisaatioiden linjan nykyiselle professorille Pertti Ahoselle, jonka ohjauksessa olen saattanut väitöskirjani valmiiksi.

Tutkimusmatkani varrella on ollut eteenpäin vieviä jaksoja, mutta myös yllättäviä ja hidastavia vaiheita. Väitöskirjan työstäminen yksin oman työn ohella on rankkaa, eikä täysipainoinen paneutuminen ole juuri mahdollista. Tutkimusryhmän tuki ja palaute olisi ollut usein tarpeen. Erityisasiantuntijan tehtävissä vietetyt kolme vuotta Euroopan unionin Rule of Law -missiossa Kosovossa katkaisivat osittain väitöskirjatyöni, mutta mahdollistivat tutkimukseni ilmiöiden käytännön tarkastelun kansainvälisessä ja monikulttuurisessa toimintaympäristössä. Alueen toistuvat sähkökatkot aiheuttivat tietokoneeni vioittumisen. Tiedostojen varakopiot eivät juuri lohduttaneet, kun kaikki tutkimukseen tarvittavat ohjelmat oli hankittava ja asennettava uudelleen. Kotimaahan palattuani lähiomaiseni vakava sairastuminen vei omat asiat uudelleen taka-alalle.

Väitöskirjani työstäminen jakautuu tavallaan kahteen vaiheeseen, joista jälkimmäinen käynnistyi laitoksen uuden professorin ohjauksessa. Ratkaisevaa oli nyt täysipäiväinen työskentely tutkimukseni parissa. Kiitän työsuojelurahastoa kahdesta henkilökohtaisesta stipendistä, jotka mahdollistivat työni aloittamisen lähes alusta, mutta myös sen loppuunsaattamisen. Tutkimukseni esitarkastajien professori Antti Syväjärven ja dosentti Harri Jalosen tarkat ja rakentavat kommentit auttoivat kiinnittämään huomiotani työni olennaisiin kysymyksiin ja täsmentämään tutkimukseni hallinnon ja organisaatioiden kannalta merkittäviin asioihin.

Kiitän ystävääni Helkaa, jonka kanssa vietetyt keskusteluhetket valtio-opin opiskeluajoista, samoin kuin syvälliset pohdinnat tieteestä ja tutkimuksen teosta ovat antaneet pontta omaan urakkaani. Kiitos äidilleni ja Martalle taustatuesta. Erityiskiitokset saa elämäntoverini ja puolisoni Jari, jonka rakkaus, monenlainen apu ja kannustus ovat kantaneet tähän päivään asti. Omistan tämän kirjan äidilleni, jonka hyvät ajatukset ja teot ovat koko elämäni seuranneet askeleitani. Kiitos.

Helsingissä, Uudenvuodenpäivänä 2017

Kirsti Kujanpää

# Sisällys

Tiivistelmä	3
Abstract	4
Esipuhe	5
Kuviot	9
1 Johdanto	11
1.1 Tutkimuksen tausta, lähtökohdat ja tutkimuskysymykset	11
1.2 Tutkimuksen rakenne	16
2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen	17
2.1 Johdanto	17
2.2 Henkilöstöhallinnosta henkilöstövoimavarojen johtamiseen	17
2.3 Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja hallinnon ja organisaatioiden tutkimus	20
2.4 Henkilöstövoimavarojen johtamisen lähestymistavat ja mallit	22
2.5 Kunta-alan henkilöstövoimavarojen johtaminen piirteet ja kehitystyö Suomessa	26
2.6 Henkilöstöjohtamisen tehtävät ja roolit	29
2.7 Henkilöstötoiminnot	33
2.8 Tiivistelmä	37
3 Monikulttuurisen työyhteisön henkilöstöjohtaminen	39
3.1 Monikulttuurisuuden taustaa	39
3.2 Monimuotoisuuden johtaminen – Diversity Management	41
3.2.1 Johtaminen ja strategiat	43
3.2.2 Organisaatiokulttuuri	44
3.2.3 Henkilöstötoiminnot	45
3.2.4 Esimiestyö ja työyhteisön toimivuuden edistäminen	47
3.2.5 Heterogeenisten ryhmien johtaminen – asenteet, ennakkoluulot ja syrjintä	49
3.3 Tiivistelmä	51
4 Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja työhyvinvointi	53
4.1 Työhyvinvointinäkökulmia	53
4.2 Työhyvinvoinnin sopimuksellinen ja lainsäädännöllinen tausta	56
4.3 Työkyky ja työkykymallit työhyvinvointiajattelun taustalla	57
4.4 Työhyvinvoinnin johtaminen henkilöstöjohtamisen alueena	60
4.4.1 Työhyvinvointi strategisena tekijänä	60

4.4.2 Henkilöstövoimavarojen johtamista ja työhyvinvointia yhdistävä tutkimus	61
4.4.3 Maahanmuuttajien työhyvinvointi	66
4.5 Tiivistelmä	67
5 Yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta taustasta	70
6 Tutkimusstrategia, aineistot ja niiden analyysi	73
6.1 Tutkimusstrategia	73
6.2 Fokusryhmä- ja yksilölliset teemahaastattelut aineiston keruun menetelminä	75
6.3 Eettiset kysymykset	77
6.4 Tutkimuksen aineistot ja perustelut valinnoille	78
6.4.1 Aineistot I – Ryhmähaastattelut	78
6.4.2 Aineistot II ja III – Työhyvinvointi- ja Monikulttuurisuuskysely	79
6.4.3 Aineistot IV – Yksilöhaastattelut (teemahaastattelut)	79
6.4.3 Aineistot V – Henkilöstöpoliittiset asiakirjat	80
6.5 Aineistojen analyysit ja osatutkimuksien yhteys tutkimuskysymyksiin	80
7 Työhyvinvointi kietoutuu henkilöstövoimavarojen johtamiseen	84
7.1 Työhyvinvointi henkilöstövoimavarojen johtamisessa	84
7.1.1 Työhyvinvointi yleisesti	84
7.1.2 Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö	86
7.1.3 Työhyvinvoinnin riskitekijät ja niiden tunnistaminen	88
7.1.4 Työterveyshuolto henkilöstöjohtoon yhteistyökumppanina	92
7.2 Työhyvinvointi kantaväestön ja maahanmuuttajien näkökulmista	94
7.2.1 Työhyvinvointikysely	95
7.2.2 Työkyvyn itsearviointi työhyvinvoinnin osatekijänä	103
7.3 Työhyvinvointi osana henkilöstövoimavarojen johtamista – tiivistävät päätelmät tuloksista	106
8 Monikulttuuristuvat työyhteisöt	108
8.1 Maahanmuuttajat työyhteisössä	108
8.2 Kyselytutkimuksen avovastaukset	114
8.3 Monikulttuurisen työyhteisön ehdot ja edellytykset	120
8.3.1 Esimiestyö ja -tuki	122
8.3.2 Maahanmuuttajien ammattitaito ja osaamisen johtaminen	127
8.3.3 Esimiehet ja maahanmuuttajat työterveyshuollon asiakkaina	128
8.4 Monikulttuuristuvan työyhteisön edellytykset – tiivistävät päätelmät tuloksista	130

9 Henkilöstövoimavarojen johtaminen, työhyvinvointi ja monikulttuurisuus palvelualan liikelaitoksen henkilöstöpolitiikassa	133
9.1 Kohti strategista henkilöstövoimavarojen johtamista	133
9.1.1 Palvelualan organisaation strategiset vaiheet	133
9.2.2 Henkilöstöstrategiat	134
9.2.3 Henkilöstöjohtamisen paikka	137
9.2.4 Henkilöstötoiminnot	138
9.3 Työhyvinvointi	140
9.4 Monikulttuurisuus	142
9.5 Tulosten pohdintaa henkilöstön näkemysten valossa	146
10 Pohdinta ja päätelmät	149
10.1 Tutkimustulosten tarkastelua	149
10.2 Tutkimuksen arviointi	155
10.3 Jatkotutkimusaiheet	157
10.4 Lopuksi	158
Lähteet	159

## Kuviot

- Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen arvoketju
- Kuvio 2. HRM:n roolit
- Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen kentän klassinen jako
- Kuvio 4. HRM:n päämäärät ja keskeiset tehtäväalueet
- Kuvio 5. Henkilöstövoimavarojen arvioinnin viitekehys
- Kuvio 6. Työhyvinvoinnin portaat
- Kuvio 7. Työkyvyn tetraedrimalli
- Kuvio 8. Tykytalo
- Kuvio 9. Työhyvinvointimalli
- Kuvio 10. Työhyvinvointitutkimuksen kehitysvaiheet
- Kuvio 11. Henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheet
- Kuvio 12. Tutkimuksen teoreettinen tutkimusasetelma
- Kuvio 13. Luokkien yhdistely
- Kuvio 14. Oman työkyvyn arviointi asteikolla 0-10 (0=ei työkykyä)
- Kuvio 15. Onnistumissuunnitelma 2010-2015

## Taulukot

- Taulukko 1. Moninaisuuden johtamisen hallinta ja haasteet organisaatiossa
- Taulukko 2. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä
- Taulukko 3. Aineistot
- Taulukko 4. Haastatteluryhmät
- Taulukko 5. Kyselyjen vastausprosentit
- Taulukko 6. Malli sisällönanalyysistä
- Taulukko 7. Tutkimuskysymys ja osatutkimusten yhteys tutkimuskysymyksiin
- Taulukko 8. Haastateltujen taustatiedot
- Taulukko 9. Työhyvinvoinnin sisältö ja osatekijät
- Taulukko 10. Sukupuoli- ja ikäjakauma
- Taulukko 11. Vuosittaiset kehityskeskustelut
- Taulukko 12. Työhyvinvointikyselyn ryhmittäiset prosenttiosuudet
- Taulukko 13. Työhyvinvointikysely, keskiarvot, keskihajonnat ja keskiarvon keskivirheet
- Taulukko 14. Riippumattomien ryhmien t-testi
- Taulukko 15. Vastausprosentit ammattiryhmittäin
- Taulukko 16. Ammattiryhmittäiset keskiarvot ja keskihajonnat
- Taulukko 17. Varianssien yhtäsuuruustesti
- Taulukko 18. Ryhmäkeskiarvojen välinen vertailu
- Taulukko 19. Työhyvinvointikysely; ryhmien väliset erot
- Taulukko 20. Työkykyindeksit
- Taulukko 21. Monikulttuurisuuskyselyn ryhmittäiset prosenttiosuudet
- Taulukko 22. Monikulttuurisuuskysely, keskiarvot ja keskihajonnat

Taulukko 23. Ryhmäkeskiarvojen vertailu  
 Taulukko 24. Ammattiryhmittäiset vastausprosentit  
 Taulukko 25. Ammattiryhmittäiset keskiarvot ja keskihajonnat  
 Taulukko 26. Havaintojen yhtäsuuruustesti  
 Taulukko 27. Ryhmäkeskiarvojen välinen vertailu  
 Taulukko 28. Ammattiryhmittäiset erot  
 Taulukko 29. Kulttuurieroista johtuvat ristiriidat työpaikalla ja niiden ratkaisut  
 Taulukko 30. Maahanmuuttajien osaamisen hyödyntäminen  
 Taulukko 31. Haastateltavien taustatiedot  
 Taulukko 32. Monikulttuurinen työyhteisö  
 Taulukko 33. Organisaation vaiheet ja strategiset painopistealueet

## Liitteet

Liite 1. Haastatteluteemat  
 Liite 2a. Työhyvinvointikysely  
 Liite 2b. Työkyvyn itsearviointi  
 Liite 3. Monikulttuurisuuskysely  
 Liite 4. Työkykyindeksin laskentaohje

## Liitetaulukot

Liitetaulukko 1a.	Työhyvinvointikysely, keskiarvot ja keskihajonnat
Liitetaulukko 1b.	Työhyvinvointikysely
Liitetaulukko 2.	Työhyvinvointikyselyn summamuuttujat ja reliabiliteetit
Liitetaulukko 3a.	Monikulttuurisuuskysely, keskiarvot ja keskihajonnat
Liitetaulukko 3b.	Monikulttuurisuuskysely
Liitetaulukko 4.	Monikulttuurisuuskyselyn summamuuttujat ja reliabiliteetti

Työsuojelurahasto on tukenut väitöskirjan kirjoittamista.

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta, lähtökohdat ja tutkimuskysymykset

Suomalaista työelämää on pitkään hallinnut keskustelu tehokkuudesta ja tuloksellisuudesta. Julkisen ja yksityisen sektorin tavoitteet näyttävät olevan samansuuntaiset; henkilöstön kyvyt ja taidot tulee kytkeä organisaation strategisiin tavoitteisiin tuloksellisen toiminnan odotuksin. Muuttuva työelämä, kansainvälistyminen ja monikulttuuristuvat työyhteisöt tarjoavat henkilöstövoimavarojen johtamiseen mahdollisuuksia ja haasteita. Samanaikainen väestön ikääntyminen, työvoimapula, kiristynyt kilpailu ja yritysten tuottavuuteen ja toiminnan tehostamiseen kohdistuvat paineet asettavat ristiriitaisia ja vastakkaisiakin tavoitteita henkilöstön suhteen.

Erilaisista kulttuureista tulevat työntekijät muuttavat organisaatioiden ja työyhteisöjen perinteisiä toimintatapoja ja -kulttuureita. Sosiaalistuminen ryhmään vie aikaa maahanmuuttajilta, ja edellyttää sopeutumista myös valtaväestöltä. Muutostarpeet kohtaavat usein ensin juuri keittiö- ja siivousaloja, jotka ovat myös maahanmuuttajien ensimmäisiä työpaikkoja, ns. sisäänituloammatteja Suomessa (mm. Forsander 2002). Näissä tehtävissä työ on myös kuormittavaa. Väsyminen ja huonovointisuus näkyvät työkyvyn heikkenemisenä ja lisäävät kunta-alalla ennenaikaisesti työelämästä poistuvien määrää suurten ikäluokkien lisäksi (Halmeenmäki 2009; Vuorento Reijo 2001). Ratkaisuja on etsitty ennaltaehkäisevästä ja työkykyä ylläpitävästä toiminnasta. Toiminnan laajuutta kuvattaessa puhutaan työhyvinvoinnista ja työhyvinvointitoiminnasta. Työhyvinvointi on saanut kasvavaa huomiota henkilöstövoimavarojen johtamisen yhteydessä (mm. Vanhala & Kotila 2006).

Tämä tutkimus on tapaustutkimus suomalaisessa, kunnallisessa palvelualan liikelaitoksessa<sup>1</sup>, jossa maahanmuuttajat ovat kasvava työntekijäryhmä. Tutkimus etsii vastauksia siihen, miten moninaistuvia henkilöstöresursseja johdetaan ja erilaisista toimintatavoista syntyviä ristiriitoja ratkaistaan. Se pyrkii selvittämään, millaista johtamista maahanmuuttajien työyhteisöön integrointi ja heidän osaamisensa vahvistaminen edellyttävät sekä mitä tukitoimia maahanmuuttajien ja kantaväestön molemminpuolinen kulttuurinen sopeutuminen uusissa tilanteissa tarvitsee. Tarvitaan lisätietoa yhteyksistä, jotka liittyvät henkilöstön tulokselliseen suoriutskykyyn, monikulttuuristuvien työyhteisöjen johtamiseen, työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseen, työhyvinvoinnin edistämiseen ja riskitekijöiden minimoimiseen.

<sup>1</sup> Kunnallinen liikelaitos on osa kuntaa ja sen toiminta kuuluu kunnan toimialaan. Liikelaitos perustetaan liikeloudellisten periaatteiden mukaan hoidettavaa tehtävää varten. Perustaminen edellyttää erillistä valtuuston päätöstä ja johtosääntöä. Uuden kuntalain (410/2015) mukaan liikelaitoksen toimintaa ohjaa ja valvoo johtokunta. Johtaja on virkasuhteessa kuntaan. Liikelaitoksen tehtävät määrätään hallintosäännössä. Erinäissäännöt koskevat kunnan toimintaa markkinoilla ja yhtiöittämisvelvollisuutta sekä sitä koskevia poikkeuksia. Toiminta on markkinaehtoista siten, että asiakassuhde on sopimusperusteista ja asiakkaalla on harkintavaltaa. (Heuru, Mennola & Rynnänen 2011, 252–254).

Tutkimuksessa henkilöstövoimavarojen johtamista tarkastellaan monikulttuurisen ja –muotoisen työyhteisön ja työhyvinvoinnin edistämisen ja johtamisen näkökulmasta sekä henkilöstövoimavarojen johtamisen teorioilla. Näitä alueita on tutkittu joko erikseen ja henkilöstövoimavaroja suhteessa monikulttuurisuuteen tai työhyvinvointiin, mutta ei niinkään kaikkia yhdessä. Laaja-alainen tutkimus edellyttää monitieteistä lähestymistapaa sekä usean tieteenalan tietoperustan ja teorian yhdistämistä. Esittelen seuraavaksi tutkimukseni lähtökohdat, keskeiset teemat ja tutkimustehtävät.

Tutkimuksen lähtökohdat nousevat hallinnon, organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksesta ja teorioista (mm. Salminen 1993, 10–17). Tutkimus kohdistuu organisaatiotutkimuksen mikrotasolle, organisaation toimintaan, erityisesti johtamiseen ja esimiestyöhön sekä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja päivittäisiin kokemuksiin organisaatiossa. Se liittyy organisaatiokäyttäytymisen aihepiiriin (Viitala 2004). Tutkimus sivuaa myös muita tieteenaloja. Psykologiasta tulevat yksilön käyttäytyminen, motivaatio, työtyytyväisyys, työstressi ja työn suunnittelu. Muut alat kohdistuvat enemmänkin ryhmien ja organisaatioiden toimintaan. Antropologisia näkökulmia ovat eri maista ja kulttuureista tulevien henkilöiden arvot, asenteet ja käytös, valtio-opin lähestymiskulmassa painottuvat organisaation sisäiset valtakysymykset, politiikka ja konfliktit. (Robbins 2005; myös Viitala 2004.) Tutkimuksen työhyvinvointinäkökulma yhdistää sen työelämän, terveyden ja työterveyden tutkimusalueisiin. Organisaatioiden johtamista ja johtajuutta ohjaavat tulevaisuudessa lisääntyvästi organisaatioiden tavoitteina olevat terveydelliset vaikutukset (Vuori 2005, 25–30). Työhyvinvointinäkökulma tarjoaakin mahdollisuuden johtamisteorioiden tarkasteluun terveydellisesti tärkeiden kysymysten osalta. Laajemmin tutkimukseni teemoilla on yhteyksiä perus- ja ihmisoikeuksiin ja näitä koskeviin sopimuksiin ja suosituksiin (mm. Euroopan unionin perusoikeuskirja 2000; TSS -sopimus 1966; The Corporate Responsibility to Respect Human Rights 2012).

Tutkimukseni ensimmäinen aihe-alue käsittelee henkilöstövoimavarojen johtamista (Human Resource Management, HRM). Kiinnostus HRM -tutkimukseen on kasvanut viime vuosina, mutta se oli valtavirran sivussa 2000-luvun alkupuolella, kun itse kiinnostuin siitä. Tänä päivänä se on varsin ajankohtainen tutkimusalue myös Suomessa. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksella on pitkät perinteet Pohjois-Amerikassa ja Isossa-Britanniassa (mm. Legge 1995). Eurooppalaisen HRM:n piirteitä on tuonut esiin mm. Brewster (1994 ja 2004). Suomessa HRM –teorian kehityksestä on kirjoittanut Jukka Sädevirta (2004), ja sen yhteyttä ihmissuhdekoulukunnan käsitteisiin ja teoriaan on selvittänyt mm. Hannele Seeck (2008, vrt. myös Ahonen 1989, 32-36).

Henkilöstövoimavarojen johtamisesta on kehitetty lukuisia erilaisia malleja (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton 1984; Brewster 1994; Guest 1997; Sisson & Storey 2000) ja tutkimusta on tehty useista henkilöstöjohtamisen ja -toimintojen näkökulmista. Valtaosa tutkimuksesta on liiketaloustieteen alalta. HRM on saanut painoarvoa strategisen johtamisen yhteydessä samalla, kun henkilöstöpolitiikka, henkilöstötoiminnot ja kehittäminen on linkitetty yrityksen liiketoimintastrategiaan (Tichy, Fombrun & Devanna 1982; Truss 2003; Way & Johnsson 2005, Garavan 2007) ja henkilöstön ja HR -toimintojen merkitys organisaation tuloksellisuuteen (Devanna ym. 1982; Hiltrop 1996).

HRM –tutkimusta on vaikeuttanut HRM -ja SHRM -käsitteiden epäselvyys, useiden teoreettisten mallien ja teorioiden tarjonta, HRM -strategioiden ja HR -käytäntöjen



epäyhtenäisyys ja tutkimusasetelmiin liittyvät mittausongelmat (Becker & Huselid 2006, Guest 1997, Vanhala & Kotila 2006). HRM -tutkimus on perustunut usein kyselytutkimuksiin, jotka ovat kohdistuneet yritysten ja organisaatioiden ylimmille henkilöille. Tulosten tulkintaa on vaikeuttanut ns. yhden vastaajan ongelma (Vanhala ym. 2006). Tutkijat ovatkin peräänkuuluttaneet survey- ja case -tutkimuksien sopivaa tasapainoa ja teorian kehittämistä (Becker ym. 2006, Guest 1997). Tässä tutkimuksessa sitä pyritään hakemaan.

HRM -tutkimus on herättänyt kiinnostusta etenkin ns. korkean tuloksellisuuden tutkimuksen myötä (mm. Vanhala & Kotila 2006). Siinä tuloshakuisilla henkilöstökäytännöillä ajatellaan olevan kytköksiä henkilöstön tuloksellisuuteen ja myös hyvinvointiin. Yleisesti henkilöstöstrategian ja HR-toimintojen yhdistämisestä organisaation liiketoimintastrategiaan uskotaan syntyvän positiivisia vaikutuksia. Miten ne syntyvät, ei ole täysin selvää. Tähän tutkimuksen mustaksi laatikoksi (Black box), välittävien mekanismien tunnistamiseksi, kohdistuu suuri kiinnostus. (Becker & Huselid 2006; Edgar & Geare 2007).

Toinen tutkimukseni aihealue on maahanmuuttajat, monikulttuuristuvat organisaatiot ja työyhteisöt. Maahanmuuttajia koskevaa tutkimusta on tehty paljon mm. Pohjois-Amerikassa. Demografiset väestömuutokset saivat johtajat kiinnostumaan siitä jo 1990-luvulla. (mm. Elmuti 1993.) Tutkimus on kulkenut erilaisuuden tai moninaisuuden johtamisen nimellä (Diversity management). Kohteina olivat moninaisuuden eri aspektit, ikä, rotu ja vammaiset, mutta valtaosassa tutkimuksista korostuivat naisten ja etnisten vähemmistöjen asemaan työelämässä. 90-luvun lopun useat tutkimukset kertoivat yritysten erilaisista monikulttuurisuuden valmennusohjelmista (esim. Alicea 1997; Gilbert, Stead & Ivancevich 1999). 2000-luvulla monikulttuurisuustietoutta pyrittiin tarjoamaan yleisen tai ammatillisen opetuksen puitteissa (Wasonga 2005; Badhesha, Schmidtke, Gummings & Moore 2008) tai työssä oppimisen (Lundgren 2011) kautta monikulttuurisessa ympäristössä.

Monikulttuurisuus on noussut Suomessa mielenkiinnon kohteeksi yhteiskunnallisessa keskustelussa mm. maahanmuuttopolitiikan ja maahanmuuttajien integroinnin yhteydessä (KOM 2011, Palola 2003; Työministeriö 2006). Tutkimus on suuntautunut siirtolaisuuteen ja maahanmuuttoon, samoin kuin maahanmuuttajien työmarkkina-aseman selvittämiseen (Forsander 2002; Forsander & Alitolppa-Niitamo 2000), monikulttuurisen työyhteisön johtamisen kysymyksien pysyessä pitkään valtavirran sivussa. Kiinnostusta tähän suuntaan on viime vuosina kuitenkin tapahtunut (Airila, Toivanen, Väänänen, Bergbom, Yli-Kaitala & Koskinen 2013; Juuti 2005; Sippola 2007; Trux 2005 ja 2010 ja Työterveyslaitos 2007). Tarkasteluissa ovat olleet mm. monikulttuurisuuden kehittämistyö organisaatioissa, työyhteisöjen monimuotoisuuden vaikutukset henkilöstöjohtamiseen, maahanmuuttajien rekrytointiin liittyvät haasteet, heidän sovittautumisensa suomalaisiin työpaikkoihin ja yhdenvertaisuuden toteutuminen työssä.

Organisaatioiden ja yritysten kansainvälistymisen ja kilpailukyvyn haasteeksi on noussut kulttuurinen osaaminen. Tämä heijastuu myös henkilöstöyksiköihin, joissa on tarve lisätä kulttuuritietoutta ja ymmärtää laajemmin erilaisista kulttuureista tulevia työntekijöitä. Tutkimuksissa on usein pyritty löytämään työpaikan monikulttuuristumiseen liittyviä riskejä tai maahanmuuttajien kohteluun liittyviä epäkohtia. Tästä poikkeusta edustaa Airilan ym. (2013) Suomessa asuvien venäläis-, kurdi- ja somalitaustaisten

työntekijöiden työssä onnistumista edesauttavien tekijöiden selvittämistä koskeva tutkimus. Näitä tekijöitä olivat tasapuolinen kohtelu työpaikalla, yksilöiden väliset tekijät, oma myönteinen asennoituminen työhön ja työn arvostaminen.

Tässä tutkimuksessa monikulttuurisella työyhteisöllä ymmärretään organisaatiota, jossa työskentelee kantaväestö ja eri etniseltä taustaltaan olevia työntekijöitä. Työyhteisöllä ymmärretään tässä yhteydessä työorganisaatiota, työpaikkaa tai työyksikköä, jonka työntekijä mieltää työyhteisökseen. Maahanmuuttajalla tarkoitetaan yleiskäsitteenä kaikkia maahan muuttaneita henkilöitä, mutta tässä tutkimuksessa maahan pysyvässä mielessä saapunutta syntyperäistä ulkomaan kansalaista ja äidinkielenään muuta kuin Suomen virallisia kieliä puhuvaa henkilöä. (Repo 2011). Hän voi olla samalla paluumuuttaja, mikäli hänen historiassaan on esimerkiksi Suomesta alun perin lähteneitä esi-isiä kuten inkeriläisiä. (Korkiasaari 1992). Pakolaisten ja turvapaikanhakijoiden asioita ei käsitellä muutoin kuin siltä osin, kun ne tulevat esille heidän taustastaan työntekijöinä.

Tutkimukseni kolmas teema liittyy työhyvinvointiin ja erityisesti työhyvinvoinnin ja henkilöstövoimavarojen johtamisen välisiin yhteyksiin. Työkyky ja työhyvinvointi ovat olleet keskeisiä tutkimuskohteita sosiaali- ja terveysaloilla. Työhyvinvointiin liittyvä tutkimus on liittynyt vahvasti työpsykologian alaan, työviihtyvyyden ja työtyytyväisyyden teemoihin. Perinteinen lähestymistapa juontaa työkykytutkimuksesta, jonka merkitys on ollut viime vuosina merkittävää etenkin työssä jaksamisen ja jatkamisen tavoitteiden yhteydessä. Työkykytutkimus on pohjautunut epidemiologiseen ja biolääketieteelliseen tutkimusperinteeseen. Työhyvinvoinnin näkökulma on muuttanut sitä selvästi sosiaalitieteellisempään suuntaan (Rantanen 1995; myös Mäkitalo 2003.)

Työkyky ja työhyvinvointi eivät liity pelkästään terveyteen, vaan ovat tutkimusten mukaan yhteydessä erityisesti työssä tapahtuvaan johtamiseen ja ammatilliseen osaamiseen. Kunta-alan tutkimukset ja selvitykset (Elovainio, Kivimäki, Steen & Vahtera 2004; Elovainio, Kivimäki & Vahtera 2002; Kivimäki, Vahtera, Pentti & Ferrie ym. 2000; Vahtera & Soini 1994; Vahtera & Pentti 1995) viittaavat siihen, että työkyvyn ja -hyvinvoinnin kannalta tärkeitä tekijöitä ovat organisaation ja työyhteisön toimintaan liittyvät tekijät, kuten vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työoloihin, työn hallinta, esimies-alaisuus, tuen ja kannustuksen saaminen sekä oikeudenmukainen johtaminen.

Vasta huoli henkilöstön työkykyisyydestä, työviihtyvyydestä ja ennenaikaisesta eläköitymisestä on nostanut asiat suuren yleisen tietoisuuteen. Työnantajan vastuu työkyky- ja työhyvinvointiasioista (Työterveyshuoltolaki 2001; Työturvallisuuslaki 2002) on saanut erityisesti henkilöstöjohtoon pohtimaan ratkaisuja. Henkilöstön aseman korostaminen strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen yhteydessä liitetään sen merkitykseen yrityksen ja organisaation tuottavuuden kasvun lisäämiseksi ja turvaamiseksi. Mutta onko työelämässä pitkään korostunut tehokkuus, kehittäminen ja työntekijän selviytyminen kunniallisesti työuran loppuun asti palvelemissa vain tätä tarkoitusta?

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin yhdistäminen yritysten liiketoimintaan ja sen liiketaloudellisiin vaikutuksiin (mm. Ojala & Ahonen 2005) näkyy myös julkisen sektorin ajattelussa. Työhyvinvoinnin merkitys korostuu uudella tavalla, kun se nähdään yhtenä organisaation strategisena, kilpailukykyä edistävänä tekijänä. Tätä on vauhdittanut tutkimustieto johtamisen kehittämisen merkityksestä henkilöstön työhyvinvointiin (mm. Elo 2004), tuloshakuisten HR -käytäntöjen ja henkilöstön työhyvinvoinnin (mm. Vanhala

& Kotila 2006) ja strategisen hyvinvoinnin yhteydet organisaation korkeaan suorituskyykyyn ja tuottavuuteen (mm. Ahonen, Bjurström & Hussi 2001). Henkilöstövoimavarojen johtamisessa tätä kuvataan työkyky- ja työhyvinvointijohtamisena (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014).

Henkilöstövoimavarojen johtaminen tulee yhä enemmän painottumaan eri etniseltä taustaltaan olevien työntekijöiden johtamiseksi. Kyse on koko henkilöstöä ja työyhteisöä koskevista prosesseista ja kaksisuuntaisesta kulttuurisesta sopeutumisesta muuttuneisiin työolosuhteisiin. Työhyvinvointikysymykset liittyvät yhä vähemmän terveyteen ja yhä enemmän johtamiseen ja esimiestyöhön. Näistä asioista on keskusteltu kuitenkin eri foorumeilla ja niitä on tutkittu eri teoriaperustoilta. Samoin tutkimuksen kolme aihealuetta ei ole olleet yhdessä tutkimuksen kohteina. Tämä tutkimus pyrkii täyttämään tätä aukkoa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on etsiä vastausta kysymykseen, **miten monikulttuurisuus ilmenee henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja työhyvinvoinnissa**. Asiaa tarkastellaan kunta-alan organisaation kohdistuvan tapaustutkimuksen kautta. Tutkimus ei keskity varsinaisesti itse organisaatioon, vaan tarkastelee kohteena olevia ilmiöitä johtamisen ja henkilöstön kautta. Tutkimuksella pyritään selvittämään henkilöstövoimavarojen johtamisen yhteyksiä monikulttuuristuvan työyhteisön hyvinvointiin. Samoin selvitetään johtamisen merkitystä maahanmuuttajien työyhteisöön integroitumiselle ja koko työyhteisön toimivuuteen.

Tarkennetut tutkimuskysymykset ovat:

- Miten henkilöstövoimavarojen johtamisen ja työhyvinvointi ovat yhteydessä toisiinsa?
- Miten monikulttuurisuus heijastuu henkilöstövoimavarojen johtamiseen?
- Miten henkilöstövoimavarojen johtaminen, monikulttuurisuus ja työhyvinvointi näyttäytyvät henkilöstöpolitiikassa?

Tapaustutkimus sopii organisaatioiden ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimiseen. Tutkittavat tapaukset ovat ainutkertaisia ja usein kompleksisia, jolloin kokonaisvaltainen lähestyminen on perusteltua. Laajan aineiston kerääminen antaa mahdollisuuden tutkia kohteita riittävän syvällisesti ja useasta suunnasta. Tavoittelen tätä triangulaation avulla, sekä laadullisin että määrällisin menetelmin. Vaikka tapaustutkimus on osa kvalitatiivista tutkimusperinnettä, se noudattaa omaa erityistä lähestymistapaa ja tutkimusstrategiaa. (Aaltio 2014, myös Eisenhardt 1989 ja Mohd Noor 2008; tarkemmin luvussa 6).

Tutkin kohdetta, kunnallisen palveluorganisaation ja liikelaitoksen henkilöstön henkilöstöjohtamista ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvoinnin kysymyksiä, organisaatiossa työskentelevän henkilöstön ja sidosryhmien näkemysten kautta sekä organisaation tuottamien henkilöstöpoliittisten asiakirjojen avulla. Selvitän aluksi fokusryhmähaastattelujen avulla, miten työhyvinvointi nähdään, koetaan ja jäsennetään organisaatiossa. Tämä edustaa kantaväestön näkökulmaa. Yksilöhaastatteluilla tarkennan esimiesten ja maahanmuuttajien kokemuksia ja käsityksiä monikulttuuristuvasta organisaatiosta ja sen johtamisesta. Kvantitatiivisen aineiston kautta halusin saada kuvaa tutkittavien ilmiöiden laaja-alaisuudesta kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksessa korostuvat tutkimusprosessi ja tutkijan rooli sekä suhde tutkimuskohteeseen. (Kyrö 2003; Laine, Bamberg & Jokinen 2007; Metsämuuronen 2000.) Tutkijana olin osa sosiaalista todellisuutta ja tutkimusprosessia vaikuttamalla valintoihin ja tulkintaan. Itselläni oli tutkimusta edeltävä, aikaisempi yhteys tutkimuksen kohteena olleeseen organisaation työterveyshuollon tukitoiminnan kautta. Asiantuntijaroolin kautta välittyi tieto organisaation monikulttuuristuvista työyhteisöistä ja kiinnostus tutkimusaihetta kohtaa kasvoi. Etäisyys organisaatioon syntyi jo muutama vuosi ennen tutkimuksen käynnistymistä. Tutkijana roolini oli aktiivinen aina prosessin alkuvaiheesta aineiston keruuseen, analyysiin ja tuloksista raportointiin saakka.

## **1.2 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksen ensimmäisen, johdannon ja tutkimustehtävien jälkeen luvussa kaksi perehdytään henkilöstövoimavarojen johtamisen teoriaan, taustaan ja malleihin sekä kunta-alan henkilöstöjohtamisen erityispiirteisiin. Kolmannessa luvussa avataan monikulttuurisuuteen liittyvää käsitteistöä ja etnisesti monimuotoisen henkilöstön johtamista ja sen haasteita. Neljännessä luvussa tutustutaan työkyvyn ja työhyvinvoinnin käsitteisiin ja henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvointiin liittyvään tutkimukseen. Luku viisi tiivistää teoreettisen osan.

Tutkimuksen metodologia ja strategia kerrotaan kuudennessa luvussa. Samoin kuvataan aineistot ja aineiston keruu menetelmät sekä aineiston analyysi. Luvuissa seitsemän, kahdeksan ja yhdeksän esitellään tutkimuksen tulokset. Luku seitsemän kertoo haastattelujen ja kyselyn pohjalta analysoidut henkilöstön työhyvinvoinnista antamat kuvaukset. Vastaavasti luvussa kahdeksan esitetään henkilöstön näkemykset ja asenteet maahanmuuttajien asemasta työyhteisössä, ristiriitoihin ja osaamiseen liittyvät kuvaukset sekä esimiesten ja maahanmuuttajien omat näkemykset heidän osaamisensa hyödyntämisestä organisaatiossa. Luvussa yhdeksän tarkastellaan henkilöstöpoliittisten asiakirjojen ja henkilöstön näkemysten pohjalta organisaation henkilöstövoimavarojen johtamista ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointia. Tutkimuksen päätösluku kymmenen sisältää tulosten pohdinnan, päätelmät, tutkimuksen arvioinnin ja jatkotutkimusaiheet.

## 2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

### 2.1 Johdanto

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on esillä niin julkisen johtamisen kuin liikkeenjohdonkin kentällä. Jo 1980-luvulla julkiseen sektoriin kohdistunut kritiikki tehottomuudesta ja byrokraattisuudesta vauhditti valtion henkilöstöpolitiikan ja -hallinnon uudistamista. Uuden julkisjohtamisen<sup>2</sup> myötä myös kuntajohtaminen on ollut muutosten kohteena. Julkisen sektorin henkilöstövoimavarojen käytäntöjen ja toimintatapojen tuli vastata tuottavuuden ja tehokkuuden vaatimuksiin. Oppia otettiin yksityiseltä sektorilta. Johtamista ajatellaan luonteeltaan yleisluonteisena, jolloin samat opit sopivat sekä yksityiselle että julkiselle sektorille (Haveri 2002,7; Lähdesmäki 2003, 53; Syväjärvi & Stenvall 2003). Etenkin organisaatioiden mikrotason kysymyksissä se nähdään samankaltaisena molemmilla sektoreilla (Salminen 2004, 78).

Uudistusten myötä julkinen sektori on kokenut muutoksia. Henkilöstövoimavarojen johtamisen järjestelmät ovat muuttuneet säännellystä ja reaktiivisesta strategiseksi ja proaktiiviseksi, ennakkoiviksi (Selden 2007). Tutkimuksen mukaan suurten suomalaisten, yksityisten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstöjohtamisessa oli vuosina 1992-2009 havaittavissa samankaltaistumista etenkin henkilöstöjohtamisen organisoinnissa ja asemassa. (Schmidt & Vanhala 2010.)

Tästä luvussa kuvataan henkilöstövoimavarojen johtamisen taustaa ja kehitystä, malleja ja kunta-alan henkilöstövoimavarojen johtamisen vaiheita ja -käytäntöjä. Tutkimuksessa käytetään jatkossa käsitteitä henkilöstövoimavarojen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen tarkoitettaessa lähinnä strategista henkilöstövoimavarojen johtamista.

### 2.2 Henkilöstöhallinnosta henkilöstövoimavarojen johtamiseen

Henkilöstöjohtamisesta on kuvattu niin liikkeenjohdon kuin hallinnon teorioissa perinteisesti henkilöstöhallintona (Personnel Management) ja henkilöstötoimintoina (mm. Bratton & Gold 2003; Legge 1995; Palm & Voutilainen 1977; Rajamäki & Voutilainen 1975; Rubenowitz 1975; Salminen 2004; Sädevirta 2004).

<sup>2</sup> Uusi julkisjohtaminen (New Public Management, NPM) kehittyi Yhdysvalloissa 1970-1980-luvuilla, ajatuksena siirtää yksityisen sektorin toimintatapoja julkiseen hallintoon. Tavoitteena oli tehostaa julkisen sektorin toimintaa ja tavoitteisiin pääsemistä uudistamalla harkitusti sen rakenteita ja prosesseja. (Pollitt & Bouckaert 2000, 8.) Suomessa julkisen hallinnon reformeja 1990-luvulla olivat mm. virastojen liikelaitostaminen, tulosohjaus ja nettobudjetointi, valtionosuusjärjestelmän uudistaminen, ja toimintojen ulkoistaminen sekä kunta-alan uudistaminen hierarkkisesta organisaatiosta taloudellisesti itsenäisten yksiköiden muodostamaksi konserniksi. (Haveri 2002.)

NPM:n avainkäsitteitä olivat taloudellisuus, tuottavuus ja tehokkuus. Tavoitteita olivat yritysmäinen johtaminen, henkilöstöresurssien joustava käyttö, palkkaus- ja sopimusjärjestelmien kehittäminen virastojen ja laitosten tehokkaan toiminnan ja palvelutason aikaansaamiseksi. (Haveri 2002; Koivumäki 2005.) Uusi julkisjohtaminen oli 2000-luvun alun hallinnontutkimuksen valtavirta (Salminen 2004, 22).

Henkilöstöhallinnon juuret ulottuvat aina Englannin 1700-luvun lopun teolliseen vallankumoukseen. Yleensä sen kehittyminen liitetään kuitenkin toisen maailmansodan jälkeiseen aikaan, jolloin työvoiman ja henkilöstöosaajien merkitys kasvoi voimakkaasti. Samoin siihen liittyy työaikalainsäädännön käyttöönotto ja ammattiyhdistysliikkeen kasvu. (Bratton 2003.) Suomessa henkilöstöjohtamisen alkaminen yhdistetään 1970-luvulle, jolloin yrityksiin ja isoihin organisaatioihin alettiin perustaa henkilöstöosastoja (Schmidt & Vanhala 2010). Vaikka tieto johtamisideologioista on kantautunut nopeasti Suomeen, niin yleensäkin eri johtamisparadigmojen omaksuminen on tapahtunut verraten myöhään (Seeck 2008, 277).

Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöhallinto samaistettiin yleisesti toisiinsa. Henkilöstöjohtaminen henkilöstötoimintoihin nähtiin myös osana henkilöstöhallintoa (Salminen 2004, 86). Rubenowitz (1975) kuvaa henkilöstöhallinnollisiksi toimenpiteitä ja keinoja, joilla liikeyritysten ja hallinto-organisaatioiden henkilöstövoimavaroja käytettiin. Yksilöt, tehtävät, työvälineet ja työskentely-ympäristö pyrittiin sopeuttamaan toisiinsa mahdollisimman joustavasti. Henkilöstöhallinnolliset toimenpiteet keskitettiin erilliselle henkilöstöosastolle. Tehtävät painottuivat henkilöstösuunnitteluun ja -hankintaan, henkilöstön perehdyttämiseen, koulutukseen ja kehittämiseen, palkkahallintoon, henkilöstöasioihin ja ohjeistukseen (mm. Legge 1995; Palm & Voutilainen 1977; Rubenowitz 1975).

Henkilöstöhallinnon käsitteet väistyivät ja korvautuivat 1970-luvun puolivälissä alkaneen murroksen jälkeen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen (Human Resource Management -suuntauksen, HRM) vallatessa vähitellen alaa. Varsinaisesti HRM vahvistui organisaatioiden johtamistavaksi USA:ssa ja Britanniassa 1980-luvun puolivälissä. HRM:stä käytetään usein rinnakkain nimitystä strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (SHRM) (Legge 1995; Mabey Salaman & Storey 1998; Sisson & Storey 2000). HRM -lähestymistapa painottaa henkilöstövoimavarojen johtamisen ja liiketoimintastrategian yhteyttä, organisaation toimintapolitiikan ja käytäntöjen integroimista liiketoimintastrategiaan sekä henkilöstövoimavarojen johtamisen sovittamista strategiseen lähestymistapaan. (Brewster 1994; Sisson & Storey 2000). Mabey ym. (1998) näkevät HRM:n synonyymina SHRM:lle.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen, HRM -lähestymistapa käynnisti uuden paradigman henkilöstöjohtamisen kentässä (Sisson & Storey 2000). Etenkin Isossa-Britanniassa se herätti keskustelua henkilöstöhallinnon ja henkilöstövoimavarojen johtamisen eroista; mitä seurauksia yhtenäistävällä ja managerialistisella lähestymistavalla olisi, ja miten se toimisi suhteessa ammattijärjestykseen (Baauwe 2009). Toisille henkilöstövoimavarojen johtaminen merkitsi uutta henkilöstöjohtamisen tapaa, toisille taas henkilöstöhallinnon esittämistä uuden nimen ja tuotteen muodossa. Samankaltaisuuksia ja eroja voidaan löytää.

Leggen (1995) mukaan molemmat mallit painottavat henkilöstökäytäntöjen ja organisaation päämäärien yhtenäistämisen tärkeyttä. Samoin oikean henkilön palkkaaminen oikeaan tehtävään ja henkilöstön kehittäminen toimimaan organisaation menestymisen eteen kuvaavat mallien yhtäläisyyksiä. Eroja nähdään strategisessa näkökulmassa,

suunnittelussa ja ihmisten johtamistavassa. Henkilöstövoimavarojen johtamisen taustalla vaikuttavat liiketoiminnan tarpeet, joustavuus ja sitoutuminen. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on integroitu strategiseen suunnitteluun. Se painottaa psykologisen sopimuksen merkitystä. Henkilöstöhallinnossa sitoudutaan enemmänkin kirjallisiin sopimuksiin, prosesseihin ja kontrolliin. (Guest 1997; Sisson & Storey 2000.) Henkilöstövoimavarojen johtaminen keskittyy työpaikalla oppimiseen, yksilöihin ja heitä motivoivan johtamisen avulla saavutettaviin yksilöllisiin ja organisatorisiin päämääriin. Sitä pidetään proaktiivisena strategisena toimintona henkilöstöhallinnon ollessa passiivista sivutuotantoa. Erona henkilöstöhallintoon henkilöstövoimavarojen johtaminen on yhteydessä organisaatio tuotoksiin ja sisältää toimintaohjelmia ja käytäntöjä. (Bratton 2003.)

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen kytkeytyy osaksi strategista johtamista. Sen yksi keskeinen vaihe on strategiaprosessin johtaminen, jossa määritellään organisaation olemassaolo, missio, luodaan visio, asetetaan tavoitteet, rakennetaan strategia ja sen toimeenpano sekä arvioidaan strategian toteutuminen. Strategian tasoina toimivat organisaation koon mukaan, konserni-, liiketoiminta- ja toiminnallinen taso. Henkilöstöjohtaminen on perinteisesti sijoittunut toiminnalliselle tasolle, jossa strategia toimeenpannaan henkilöstön kautta. Tätä perinteistä, ns. reaktiivista lähestymistapaa on pyritty muuttamaan strategiseen suuntaan, jolloin henkilöstöjohtamalla on rooli liiketoimintastrategian suunnitteluprosessissa. (Bratton 2003, 37-49.)

SHRM –käsitteellä ymmärretään erityisesti henkilöstöstrategian yhdistämistä yrityksen tai organisaation liiketoimintastrategiaan. Schuler & Jackson (1987) kuvaavat tätä kilpailustrategian linkittämisenä HRM -käytäntöihin. Johdon tehtävänä on saada organisaation rakenne ja HR -järjestelmä toimimaan organisaation strategisten tavoitteiden suuntaisesti (Fombrun, Tichy & Devanna 1984). Becker & Huselid (2006) korostivat edellisten lisäksi henkilöstöjohtamisen strategista merkitystä nimenomaan organisaatiotason suorituksena yksilöiden sijaan, samoin kuin HR-järjestelmän roolia liiketoimintaan liittyvien asioiden ratkaisuna enemmän kuin yksittäisten henkilöstöasioiden hoitamisena erillisinä asioina. Perusajatuksena on, että yrityksen liiketoimintastrategiaan yhdistetty kilpailuetu voidaan saavuttaa vain osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla (mm. Viitala 2004). Henkilöstön kapasiteetti ja sitoutuminen nähdään strategisesti tärkeänä yritykselle; henkilöstö on etu ja voimavara eikä vain kulu (Mabey ym. 1998; Sisson & Storey 2000).

Henkilöstöstrategioita kuvataan kirjallisuudessa strategiaprosessin muotoilemisena, suunnitelmana ja johtamisjärjestelmänä. Strategiaprosessissa määrittyvät henkilöstöpolitiikka ja tavoitteet henkilöstövoimavarojen suhteen. Suunnitelmana strategia ilmaisee johdon toimintasuunnitelmaa kilpailukykyisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja johtamisjärjestelmänä organisaation johtamisperiaatteita ja arvoja suhteessa henkilöstöön (Brown 1998). Strategialla ymmärretään yleisesti toimintasuunnitelmaa, jossa määritellään organisaation perustavoitteet, päämäärät ja toimintaperiaatteet (Kauhanen 2003) ja päätös- ja toimintarakennetta, jonka avulla organisaatiolle asetetut tavoitteet toimeenpannaan (Bratton 2003).

Mintzberg (1987) katsoo strategioita ja strategista johtamista viiden näkökulman kautta. Suunnitelmana (plan) strategia on tietoinen ja suunniteltu. Toimenpiteiden joukkona (pattern) se on jälkikäteen todettu ja muotoutunut. Asemointina (position) se määrittyy suhteessa muihin yrityksiin tai organisaatioihin. Näkökulmana (perspective) se viittaa visioon, suuntaan, jonne halutaan mennä. Erityinen strategia on salajuonena (ploy), jolla halutaan voittaa kilpailija. Strategia voi olla tietoisesti valittu ja suunniteltu tai se voi olla muodostunut ilman selvää tarkoitusta. Pyrkimys on kuitenkin tavoitteelliseen, suunniteltuun ja tarkoitteelliseen strategiaan. Siihen tarvitaan tulevan, nykyisyyden ja menneisyyden synteisiä. Tehokas strategian johtaminen edellyttää vakauden ylläpitämistä ja samalla epäjatkuvuuden havainnointia, liiketoiminnan tuntemusta ja mahdollisten uusien aiheiden huomioimista sekä toisaalta muutoksen ja jatkuvuuden sovittelua. Toimintaa edistää ilmapiiri, joka mahdollistaa strategioille laajan kasvualustan ja luovien ihmisten palkkaamisen. (Mintzberg 1989, 25–42.) Alun perin strategia juontaa sodankäynnin termeihin, sodan johtamisen taitoon ja oppiin sodan voittamisesta (Kauhanen 2003).

## **2.3 Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja hallinnon ja organisaatioiden tutkimus**

Henkilöstöjohtaminen kuuluu organisaatiotutkimuksen alueeseen. Siinä voidaan nähdä vaikutuksia keskeisimpien johtamiseen liittyvien organisaatiokoulukuntien, kuten tieteellisen liikkeenjohdon, administratiivisen koulukunnan ja ihmissuhdekoulukunnan piirteistä ja painotuksista (Salminen 2004: 24-30, myös Rubenowitz 1975, 13-18). Tieteellinen liikkeenjohto korosti tuottavuutta ja tehokkuutta johtamisessa, administratiivinen koulukunta kuvasi yleisiä johtamisperiaatteita, suunnittelua, organisointia, koordinoitua, ohjausta ja valvontaa ja ihmissuhdekoulukunta tarkasteli inhimillisiä suhteita organisaatioissa ja mm. työviihtyvyyttä.

Henkilöstöjohtaminen liitetään historiallisesti ihmissuhdekoulukunnan ajatuksiin. Koulukunnan ajattelua käynnistivät Yhdysvalloissa ensimmäisen maailmansodan jälkeen syntynyt halu kehittää työoloja ja työetuisuuksia. Samoin vaikuttivat 1920-luvulla ryhmän toimintaa ja tuottavuutta selvittäneet Hawthorne -tutkimukset. (Robbins 2005; Seeck 2008; Shafritz & Ott 2001) Ihmissuhdekoulukunnan keskeiset klassiset teoreetikot selvittivät mm. ryhmien käyttäytymistä ja ryhmädynamiikan merkitystä (Mayo ja Lewin), erilaisten johtamistyylien ja organisaatioiden rakenteiden vaikutuksia tehokkuuteen, tuottavuuteen ja työntekijöiden tyytyväisyyteen (Likert), johtajuuden muodostumista (McGregor), työntekijöiden mahdollisuuksia kehittyä (Argyris) sekä johtajuuden organisoitumista ja rakentavien ratkaisujen etsimistä konfliktitilanteissa (Follett) (Seeck 2008, 111-128; Shafritz ym. 2001, 145-196; Sädevirta 2004.)

Ihmissuhdekoulukunnan teorioiden antina henkilöstövoimavarojen johtamiselle löytyy niin yhdistäviä kuin rajoittaviakin tekijöitä. Shafritz & Ott (2001) nostavat esille johtajuuden, motivaation sekä X ja Y-teoriat. Follett korosti johtajuudessa organisaation tilanteen ja johtamistyylin yhteensopivuutta ja yhteistä valtaa (power-with), jossa



työnantajat ja työntekijät määrittävät yhteistyössä organisaation eri tilanteet ja päättävät, mitä kussakin tilanteessa tulee tehdä. Maslowin tarvehierarkian mukaisesti tarpeet vaikuttavat motivaatioon. Alempien tarpeiden tyydyttyä korkeammat tarpeet toimivat motivoivina voimina. Näihin tarpeisiin liittyvät myös McGregorin x- ja y-teoriat, käsitykset työntekijöistä ihmisinä, joiden perusteella valitaan johtamistavat. Tarvehierarkia on myös ohjannut näkemystä työhyvinvoinnista organisaation tuloksentehtävänä (Ojala & Ahonen 2005; ks. luku 4). Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern & Stiles (1997) puolestaan yhdistävät x- ja y-teoriat kovaan ja pehmeään HRM -johtamiseen (myöhemmin tässä luvussa).

Ihmissuhdekoulukunnan teoriat voivat toimia myös laaja-alaisen tiedon muodostamisen esteinä. Hawthorne -tutkimusten perusteella johtamisella voitiin vaikuttaa työtehon parantamiseen. Epävirallisen organisaation merkitys ja tiimityö saivat painoarvoa. Työntekijöitä tuli kuulla ja työoloja tarkastella kokonaisuutena yksittäisiä toimenpiteiden korjaamisen sijasta. (Robbins 2005; Shafritz & Ott 2001; Sädevirta 2004.) Tuloksia voi kuitenkin Ahosen (1989, 26-36) mukaan tulkita vain tiettyjen käsitteellisten ja sosiaalisten rajojen sisällä. Tutkimusasetelmasta puuttuivat laaja-alaisen (poliittiset, taloudelliset ja sosiaaliset) valtasuhteiden huomioiminen. Tutkittavien sosiaalinen asema rajautui vain työhuonetasolle. On mahdollista, että käytännön tilanteissa humaaneihin ja korkeatasoisiin arvoihin pyrkivät teoriat jäävät alisteiseen ja välineelliseen asemaan, jos niitä rajaavat tehokkuuden arvot ja tavoitteet.

Yhdysvaltalaisesta Raymond Milesiä pidetään organisaatiotutkijana, joka erotteli ihmissuhdekoulukunnan henkilöstöajattelun ja henkilöstövoimavarojen johtamisen toisistaan. Sädevirta (2004, 96-115) luonnehtii häntä HRM -teorian perustanlaskijaksi. Miles näki johtajien tehtäväksi yhdistää organisaation ns. organisaatio- ja ihmismuuttajat keskenään henkilöstöjohtamisen aktiviteettien avulla tuloksellisen ja tuottavan toiminnan saavuttamiseksi, mutta nykyajatteluun verrattuna mallissa ei painottunut HR-toimintojen välinen riippuvuus eikä toimintaympäristön vaikutukset.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen (HRM) linkittyminen strategiseen johtamiseen yhdistää sen johtamistutkimuksen rakenneanalyttiseen tutkimusperinteeseen. Se syntyi Yhdysvalloissa 1950- ja 60-luvuilla pyrkimyksenä tarkastella organisaatioita rakenteiden ja toimintojen kautta, teknisten ominaisuuksien ollessa valitsevana kiinnostuksen kohteina. Lähestymistapa organisaatioon oli rationaalinen, jolloin myös työntekijät nähtiin yhdeksi järjestelmän osaksi. (mm. Huhtala & Laakso 2006; Seeck 2008). Rakenneanalyttinen lähestymistapa on tilannesidonnainen, se näkee johtamisen ja organisaation ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa olevana kokonaisuutena. Lähestymistavan katsotaan sisällyttävän itseensä myös ihmissuhdekoulukunnan ja rakentuvan tämän päälle (Huhtala & Laakso 2006).

HRM- ja organisaatiotutkimusta tehdään organisaatiokäyttäytymisen (Organizational Behavior) alueella (mm. Viitala 2004). Tarkastelun keskiössä ovat yksilöiden ja ryhmien käyttäytyminen suhteessa organisaatioiden rakenteisiin, prosesseihin, johtamiskäytäntöihin ja kulttuuriin. Tutkimuksen kohteina ovat mm. yksilöiden arvot, asenteet ja motivaatiot, ryhmien johtaminen, organisaatioiden valta- ja politiikkakäytännöt sekä innovaatio- ja

muutosjohtaminen. Toisin sanoen, mitä ihmiset tekevät organisaatioissa ja miten käyttäytyminen vaikuttaa organisaation suorituskyykyyn. Kysymykseen tulevat työ, tuottavuus, johtaminen, poissaolot ja vaihtuvuus. (Robbins 2005; Shafritz & Ott 2001)

Henkilöstöjohtamiseen liittyy kiinteästi myös organisaatiokulttuuri. Tähän keskittynyt tutkimusparadigma syntyi 1980-luvun alussa, ja sitä pidetään yhtenä merkittävimmistä organisaatio- ja johtamistutkimuksen alueista (Huhtala & Laakso 2006). Perinteisesti organisaatioita on tutkittu sosiaalisesti järjestyneinä merkitysjärjestelminä ja kollektiiveina, joissa ihmiset toimivat (Morgan 1986). Liiketoimintajohtamisen kiinnostuksen kohteita ovat lähinnä olleet arvojohtaminen ja työntekijöiden lojaalisuuteen vaikuttaminen (Huhtala & Laakso 2006). Organisaatiot ovat kuin yhteiskuntia pienoiskoossa, joissa vaikuttavat yrityksen kulttuuri ja alakulttuurit. Tämän päivän monikulttuuristuvissa työyhteisöissä vallitsevat lisäksi eri etnisten ryhmien erilaiset arvot, normit ja toimintatavat, jotka vaikuttavat jokapäiväiseen työskentelyyn ja johtamiseen. Organisaatiokulttuuri yhdistää henkilöstövoimavarojen johtamisen ja monikulttuurisuuden toisiinsa.

Tämän tutkimuksen taustalla vaikuttavat ihmissuhdekoulukunnan perintönä seuranneet henkilöstövoimavarojen johtamisen, organisaatiokäyttäytymisen ja – kulttuuritutkimuksen teorialat sekoittuneena osittain rakenneteoreettisen teorian jatkumoon, strategiseen johtamiseen.

## **2.4 Henkilöstövoimavarojen johtamisen lähestymistavat ja mallit**

Henkilöstövoimavarojen johtamisen –lähestymistavassa erotetaan kaksi eri lailla painottuvaa mallia. Kovassa (hard) mallissa henkilöstö korostuu resurssina, joita tulee kohdella kuten muitakin organisaation resursseja, säästeliäästi ja edullisesti pyrkien kuitenkin laatuun ja tehokkuuteen. Työntekijöitä tulee kehittää ja hyödyntää mahdollisimman paljon. (Brewster 1994.) Mallissa painopiste on henkilöstöpolitiikan, järjestelmän ja liiketoimintastrategian integroimisessa sekä henkilöstöjärjestelmien ohjaamisessa organisaation strategisiksi tavoitteiksi. Käytössä on määrälliset ja laskennalliset menetelmät. (Legge 1995.) Truss ym. (1997) yhdistivät kovan mallin tiukkaan strategiseen kontrolliin, taloudelliseen ihmiseen ja X-teoriaan.

Pehmeä (soft) malli korostaa henkilöstöjohtamisen inhimillistä puolta. Henkilöstö nähdään organisaation muista resursseista poikkeavana, ja näistä arvoa tuottavana. Kyvyt, taidot ja sitoutuminen voivat aikaansaada todellista kilpailuetua. (Brewster 1994.) Malli korostaa myös henkilöstöpolitiikan integroimista liiketoimintastrategiaan, mutta kilpailuetu saavutetaan henkilöstön sitoutumisen, sopeutumisen, taitojen ja korkean osaamisen laadun kautta (Brewster 1994; Legge 1995; Sisson & Storey 2000). Mallia kutsutaan myös korkean sitoutumisen henkilöstövoimavarojen johtamiseksi. Työntekijät nähdään pikemminkin osana organisaatioiden ratkaisuja kuin ongelmia. Ihmisten valtuuttaminen ja jatkuva oppiminen ovat keskeisiä asioita organisaation menestymiselle. (Bratton 2003.)

Pehmeä malli yhdistetään sitoutumiseen ja Y-teoriaan. Yritykset ja organisaatiot pyrkivät korostamaan pehmeän mallin henkilöstöjohtamista, mutta usein henkilöstöjohtamisessa on vaikutteita molemmista malleista. Truss ym. (1997) tutkivat kahdeksan yrityksen/organisaation henkilöstöjohtamista. Niissä ei käytetty selvästi kumpaakaan mallia. Yritykset pyrkivät puheissaan valitsemaan pehmeän mallin opit, mutta todellisuudessa olivat enemmän huolissaan kovan mallin mukaisesta strategisesta ohjauksesta. Tuomo Peltosen (2001) haastattelututkimuksessa henkilöstöjohtajat näkivät sekä pehmeän että kovan HRM:n lähestymistavan tarpeellisena. Pehmeä malli yhdistettiin työkykyajatteluun ja henkilöstön jaksamiseen sekä henkilöstön motivointiin. Kun motivoitunut henkilöstö kuvattiin tavoitteiden mukaisten tuloksien tekijäksi, kääntyivätkin pehmeät arvot koviksi näkökulmiksi. Kova näkökulma yhdistyi oikeudenmukaiseksi ja reiluksi koetuksi toiminnaksi organisaatiossa, kun suoritusten mittaaminen ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen toimivat palkitsemisperusteiden pohjana.

Useimmat HRM –mallit ovat syntyneet Yhdysvalloissa, kuten Harvardin ja Michiganin mallit tai Britanniassa, kuten Guestin malli. Ne eivät edusta yhtä ja yhtenäistä teoriaa, vaan pyrkivät yleisten rakenteiden avulla selittämään HRM:n ja organisaation suorituskyvyn ja tuloksellisuuden välisiä yhteyksiä. Ne ovat yhteydessä omaan aikaansa ja heijastavat sen hetkistä yhteiskunnallista kehitystä. (Brewster 2004.)

Harvardin mallilla on ollut suuri merkitys henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittymiselle. Mallissa huomioidaan tilannetekijät, sidosryhmien odotukset (kunnat, yhteisöt, ay-liike, johto, henkilöstöryhmät), henkilöstöpolitiikan vaihtoehdot (henkilöstön vaikutusvalta, henkilöstövoimavarojen virtaama, palkitsemis- ja työjärjestelmät), HRM-tuotokset (sitoutuneisuus, kompetenssi, kustannusvaikuttavuus) ja näiden pitkän aikavälin seuraukset yksilöiden ja yhteiskunnalliseen hyvinvointiin ja organisaation tuloksellisuuteen sekä vastaavasti näiden vaikutukset takaisin organisaatioon ja sidosryhmille. (Beer ym. 1984; Guest 1997.) Mallin vahvuutena nähdään sen perusosien analyttinen luokittelu sekä potentiaalisten vaikutusten arviointi organisaatio- ja yhteiskuntatasoilla. Heikkoutena pidetään yhtenäisen teorian puuttumista panosten, tuotosten ja organisaation suorituskyvyn mittaamisen välillä. (Bratton 2003.) Harvardin malli yhdistetään pehmeään SHRM-malliin. (Legge 1995; myös Long, Kowang, Muthuveloo & Ping 2013).

Michiganin mallin tavoitteena oli luoda SHRM:n teoreettinen viitekehys, jossa organisaation rakenne ja henkilöstöresurssit ovat alisteisia henkilöstöstrategialle. Mallissa osia ovat strategia, rakenne ja HRM -järjestelmä. Henkilöstöjohtamisen keskeisiä toimintoja ovat valinta, arviointi, kehittäminen ja palkitseminen. Oikeilla henkilöstövalinnoilla saadaan parhaat henkilöt organisaatioon. Arvioimalla heidän suoritustaan voidaan myös palkita oikeudenmukaisesti. Henkilöstöä kehittämällä motivoidaan heidät hyviin suorituksiin ja parannetaan siten organisaation tulosta. Michiganin malli yhdistetään HRM:n kovaan puoleen. (Devanna ym. 1982; Hiltrop 1996; myös Long ym. 2013.) Mallin vahvuus on sen painotus HR-politiikan ja -käytäntöjen ja liiketoimintastrategian yhteneväisyyteen, heikkoutena mm. rajoittuminen tiettyihin HR-toimintoihin ja tilannetekijöiden ja sidosryhmien huomiotta jättäminen (Bratton 2003, 18-19).

Guestin malli (1997) pohjautuu Harvardin malliin ja olettaa, että yhtenäisillä henkilöstöjohtamisen käytännöillä päästään erinomaisiin yksilöllisiin ja organisaatiotason tuloksiin. Mallissa on löydettävissä sekä pehmeä että kova puoli. Keskittymällä henkilöstöstrategiassa innovaatioihin, laatuun ja kustannusten vähentämiseen saavutetaan henkilöstötoimintojen kautta laadukkaat tulokset, sitoutuminen ja joustavuus. Vaikutukset tuntuvat tuottavuuden kasvuna, palveluiden ja tuotteiden hyvänä laatuna. Konfliktit ja asiakkaiden valitukset vähenevät. Guestin mallin vahvuuksina pidetään HRM -prosessin selkeyttä, panosten ja tuotosten luokitusta ja keskeisten tavoitteiden arviointia. Heikkoutena pidetään sen yksilöorientaatiota. Mallia pidetään ideaalimallina, jossa kuitenkin HRM-käytäntöjen ja tuloksellisuuden välisten yhteyksien mittareita ei ole selkeästi määritelty. (Bratton 2003.) Guest (1997) arvioi empiiristen havaintojen perusteella mallin sopivan hyvin kyselyihin ja tapaustutkimuksiin.

Valtaosa henkilöstövoimavarojen johtamisen malleista perustuu resurssipohjaiselle teorialle (Resource-based theory) ja sen vaikutukset ovat olleet olennaiset SHRM:n käsitteelliselle ja teoreettiselle kehitymiselle. (Wright, Dunford & Snell 2001.) Näkemyksen mukaan organisaation kilpailuetu löytyy sisäisistä resursseista, inhimillisestä pääomasta. Resursseilla on neljänlaisia laatuvaatimuksia; niiden tulee lisätä arvoa, olla ainutlaatuisia tai ainakin harvinaisia, korvaamattomia ja kilpailijoiden vaikeasti kopioitavia. Kestävän kilpailuedun saaminen edellyttää huomion kiinnittämistä yrityksen henkilöstön pääomaan ja sen identifiointiin, hyödyntämiseen, kehittämiseen ja uudistamiseen. Vaikka resurssipohjainen teoria korostaa henkilöstön merkitystä yrityksen ja organisaation kilpailukyvyllä, se ei tuo esille, miten näitä resursseja luodaan tai kehitetään. Tästä huolimatta teoria on yksi käytetyimmistä henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksissa. (Brewster 2004; Wright ym. 2001.)

Tavallisimpia resurssipohjaisia malleja ovat parhaiden käytäntöjen, ns. universaalinen malli (mm. Harvardin malli), tapauskohtaisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, ns. kontingenssimalli, joka sisältää vaihtoehtoja yritysten olosuhteiden mukaan (Sisson ja Storey 2000) ja konfiguraatiivinen malli, joka yhdistää henkilöstöjohtamisen käytännöt ja menetelmät yhtenäisesti toimiviksi ns. kimpuiksi (Guest 1997). Universaalit mallit ovat tavallisia Yhdysvalloissa. Niiden soveltuvuutta Eurooppaan arvioidaan ajatuksella, ettei yhtä universaalista HRM-mallia ole olemassa. Yritykset ja organisaatiot toimivat itsenäisesti ja painottavat ja toteuttavat HR-toimintoja omista lähtökohdistaan käsin eri tavoin. Yhdysvalloissa työnantajilla on suuri toimintavapaus suhteessa henkilöstöjohtamiseen ja palkkapolitiikkaan. Yhteys henkilöstövoimavarojen johtamisen ja liiketoimintastrategian välillä on selkeä. Eurooppalainen henkilöstöjohtaminen eroaa tästä. Se on vähemmän yksilöllisyyteen keskittyvää. Erottavia piirteitä syntyy lisäksi valtion ja työmarkkinoiden, työlainsäädännön ja ammattiyhdistysliikkeen vaikutuksista, samoin myös kansallisista ja organisaatioiden omista kulttuureista. (Brewster 2004; Brewster & Larsen 2000a.)

Henkilöstövoimavarojen makrotason tutkimukset ovat Wright & Boswellin (2002) mukaan suuntautuneet ryhmien ja organisaatiotasojen analyysihin ja mikrotasolla yksittäisten tai moninaisten käytäntöjen tuloksellisuusvaikutuksien tarkasteluun. Universalistinen lähestymistapa on ollut pääosin deduktiivista ja käyttänyt

kyselytutkimuksia. Eurooppalainen tutkimus on ollut induktiivista. Tutkimuksen kohteina ovat olleet SHRM:n eroavuudet eri konteksteissa ja organisaatioiden eri tahojen visiot ja näkökulmat. (Larsen & Brewster 2000). Lengnick-Hall ym. (2009) -tutkijaryhmän selvityksessä HRM-tutkimuksessa painottuivat tilannekohtainen näkökulma suhteessa henkilöstöpolitiikkojen, -käytäntöjen ja strategiaratkaisujen tarkasteluun, henkilöstöhallinnon ja henkilöstövoimavarojen johtamisen vertailu, SHRM -toimintojen laajentaminen organisaatorajojen ulkopuolelle sidosryhmiin, HR:n toimeenpanon tutkimus, strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen tuotosten mittaaminen ja metodologiset ongelmat.

Metodologiset ongelmat liitetään aikaisemmin mainittuun yhden vastaajan ongelmiin ja tutkimusten painottumiseen kyselytutkimuksiin sekä kausaalisuuteen. Myös vastaajien tietoisuus liiketoiminta- tai palvelustrategioiden linkittymisistä henkilöstöstrategioihin tai HR-toimintojen rakentumiseen ns. kimpuiksi voi olla epävarmaa. (Wright & Boswell 2002). Henkilöstöjohtamisen ja HR-toimintojen selvää tai suoraa yhteyttä tuloksellisuuteen on vaikea mitata objektiivisesti. Kausaalisuuden ongelmaa pidetään suurena. Useissa tutkimuksissa löytyy loogisuus HR-käytäntöjen ja tuloksellisuuden välillä, mutta tulokseen vaikuttavia välillisiä tekijöitä on vaikea tunnistaa.

Tutkimusasetelmilla ja HR-käytäntöjen määrittelyllä on merkitystä tulosten luotettavuuden kannalta. (Vanhala & Kotila 2006; Kotila 2005.) Guestin (1997) mukaan tulee kiinnittää huomiota tuloksellisuuden sisältöön, sen laajempaan näkökulmaan ja yhteyksiin sekä empiirisen dataan. Laajat, useisiin esim. yksityisiin ja julkisiin organisaatioihin kohdistuneet kyselyt tuottavat tietoa kunkin omasta tavasta soveltaa HR-käytäntöjä, mutta ne eivät kerro niiden samankaltaisuudesta tai missä määrin niitä tuotetaan. (Schmidt & Vanhala 2010).

Tuloksellisuudella on tutkimuksissa perinteisesti ajateltu taloudellista tulosta. HRM:n tuloksellisuus laajentaa näkökulmaa koskemaan työn tuottavuutta, laatua, asiakaspalvelua ja toisaalta työssä viihtymistä, työhön sitoutumista ja työssä pysymistä. Se voi sisältää työympäristöön liittyviä asioita. (Vanhala, Tilev & Lindström 2012). Tuloksellisuus nähdään paitsi taloudellisina tekijöinä, myös kvantitatiivisina, kuten tavaroiden tai palvelujen määrinä tai laadullisina, esimerkiksi virheinä ja asiakasvalituksina. Sitä voidaan myös katsoa eri teoreettisista lähestymistavoista tai yksilön, ryhmän tai organisaation näkökulmista. (Guest 1997.) Tuloksellisuutta lisäksi mitataan objektiivisilla mittareilla tai subjektiivisesti, esim. johdon arvioimana. Uutena tuloksellisuuden näkökulmana voidaan pitää työhyvinvointia, jota tutkimuksessa käytetään selittävänä tai selitettävänä tekijänä (Vanhala ym. 2012). Henkilöstövoimavarojen johtamisen yhteys henkilöstön hyvinvointiin on noussut yhdeksi tutkimuksen kiinnostuksen kohteeksi. Erityisesti sen merkitys organisaation tuloksellisuuteen on nostanut sen osaksi strategisen henkilöstöjohtamisen ydintä. Työhyvinvoinnin näkökulma painottuu etenkin Suomen julkisen sektorin henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuusajattelussa.

## 2.5 Kunta-alan henkilöstövoimavarojen johtaminen piirteet ja kehitystyö Suomessa

Tässä alaluvussa käydään lyhyesti läpi tätä kehitystyötä ja kunta-alan henkilöstövoimavarojen johtamisen suosituksia ja alan tutkimustuloksia. Kuntien henkilöstövoimavarojen johtaminen, mallit ja kehitystyö liittyvät kunta-alan työelämän kehittämiseen. Kehittämistyö alkoi 1980-luvulla verkostomaisena ja valtakunnallisena yhteistyönä Kunnallisen työmarkkinalaitoksen<sup>3</sup> ja henkilöstöä edustavien pääsopijajärjestöjen kanssa, ml. kunnat, yliopistot ja työelämän tutkimuskeskuksen tutkijat ja kehittäjät. Toiminta jatkui 1990-luvulla toimintatutkimuksellisenä laatu-projektina ja myöhemmin laatuverkostona. Verkoston toimesta on tehty useita tuloksellisuuden ja työelämän kehittämisen keskinäissidosta painottavia kehittämishankkeita, kuten työelämän, tuottavuus-, ikä- ja työssä jaksamisen tutkimus- ja kehittämisohjelmat sekä Veto-ohjelma. (Kalliola & Nakari 2004, 71-94.)

Kehittämiskohteita olivat henkilöstöjohtaminen, työkyvyn edistäminen ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen (Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma 2003). Verkoston toiminta on sittemmin koulukuntaistunut, ja eri edustajat ja kehittäjät ovat painottaneet eri kehittämislinjoja ja teoreettista viitekehystä. Kuntatyönantaja keskittyy johtamisteorioista lähtevään tuloksellisuuteen, strategiseen johtamiseen ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen sekä sen sovellukseen tulosjohtamiseen. (Syvänen 2007.) Tuloksellisuussuositukset liittyvät yhteiskunnallisen työelämän kehitykseen ja tavoitteisiin työvoiman suhteen. Tuloksellisuus on määritelty useilla tavoilla, vaikuttavuudeksi, sisäiseksi palvelukyvyksi, taloudellisuudeksi ja tuottavuudeksi. (Kuusela, Pakarinen & Sädevirta 2007).

Sitä on tarkasteltu tasapainoisen mittariston avulla, jossa henkilöstönäkökulma on mukana yhdessä vaikuttavuuden, asiakas-, prosessinäkökulmien kanssa (Kunnallinen Työmarkkinalaitos 2000; Lumijärvi 2002). Henkilöstön aikaansaannoskyky on säilynyt painopisteenä. Se muodostaa yhdessä vaikuttavuuden, kustannusvaikuttavuuden, asiakaskohtaamisten laadun ja prosessien toimivuuden kanssa työelämän tuottavuuden arvioinnin perustan. Työhyvinvointi on asetettu tavoitteeksi yhdessä innovoinnin, luottamuksen, yhteistyö ja osaavan työvoiman kanssa. (Työelämän kehittämisstrategia 2012.)

---

<sup>3</sup> Kunnat ja kuntayhtymät ovat itsenäisiä työnantajia, joilla on oikeus ns. henkilöstövaltaan, palveluksessaan olevien työntekijöiden valintaan, palkkaamiseen, ylentämiseen ja irtisanomiseen (Heuru, Mennola & Ryyänen 2011, 115). Tehtävien mukaan niitä voi luonnehtia alue- ja poliittisiksi yhteisöiksi, palvelulaitoksiksi ja hallintoyksiköiksi (emt., 21-23). Toisin kuin yrityksissä, kunnan toimintaa säätelevät lait, asetukset ja erilaiset säädökset; tehtävät ja vastuut määräytyvät kuntalaissa (410/2015).

Työnantajatehtävät siirtyivät kunnilta ja kuntayhtymiltä vuonna 1970 perustettuun valtakunnan tason organisaatioon, Kunnalliseen sopimusvaltuuskuntaan (myöh. Kunnallinen työmarkkinalaitos/ KT Kuntatyönantajat) (Heuru ym. 2011, 116). KT Kuntatyönantajat/Kunnallisen työmarkkinalaitos toimii kuntien ja kuntayhtymien edunvalvojana työmarkkina-asioissa. Se antaa suosituksia työelämän laadusta ja kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuudesta. (Laki kunnallisesta työmarkkinalaitoksesta 254/1993.)

Kunnallisen henkilöstövoimavarojen johtamisen kehitystyön virstanpylväitä ovat mm. Henstra ja Kartuke –hankkeet. Henstra, henkilöstötyön strategiat ja käytännöt -hanke, toteutettiin 1990-luvun puolivälissä. Tulosten perusteella strateginen, kunnan visioon ja palvelustrategiaan perustuva henkilöstöjohtaminen osoittautui tuloksekkaimmaksi tavaksi johtaa henkilöstöä. Strategiamallissa sovellettiin strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) periaatteita kuntasektoriin sovellettuina. (Sädevirta 2004.) Kartuke, kunnallisten palvelujen tuloksellisuusarvioinnin hanke käynnistyi 2000-luvun alussa. Tuloksellisuuden arviointimallina toimi tasapainotettu mittaristo, Balanced Scorecard, BSC. Tutkimuksen pohjalta selvisi, että tuloksellisuusarvioinnin käytännöt eivät olleet kehittyneet kunnissa kovinkaan pitkälle. Myös palveluiden mittaamiseen ja laadulliseen arviointiin liittyi epäselvyyksiä. (Kuusela ym. 2007). Henkilöstövoimavarojen analysointia ja seurantaa jatkettiin asiantuntijaseminaarien muodossa, mm. henkilöstön aikaansaannoskyky-osion tarkasteluna (mm. Lumijärvi 2002).

Henkilöstövoimavarojen johtaminen nousi esille kunta- ja palvelurakenneuudistuksen (Paras-hanke) ja kuntiin kohdistuvien toimintaympäristön muutosten yhteydessä. Kuntaorganisaatiot pyrkivät yhdistymällä uudistamaan rakenteitaan ja toimintaansa ja siten vahvistamaan palvelukykyään ja tuottavuuttaan. Koska tuloksellisuus on yhteydessä henkilöstöön, korostui muutoksissa henkilöstövoimavarojen johtaminen. Etenkin kuntafuusioiden alkuvaiheessa olennaisia olivat johtamisjärjestelmään, esimiestyöhön, ja työyhteisöihin sekä ennen kaikkea muutosprosessin hallintaan liittyvät asiat (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007). Esimiestyössä korostui läsnä oleva johtaminen, joka mahdollisti toimivan ja keskusteleavan työyhteisön ja ongelmatilanteiden käsittelyn. Muutoksen onnistunutta hallintaa tavoiteltaessa tarvitaan kokonaisvaltaista henkilöstövoimavarojen johtamista, jossa yhdistyvät pehmeä, lähijohtaminen ja kova, prosessien ja muutoksen johtaminen. (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008.) Usein kuntaorganisaatioiden muutoksissa painottuu kova henkilöstöjohtaminen. Vakkalan (2012) tutkimus osoitti, että pehmeää, osallistumismahdollisuuksia, henkilöstöä arvostavaa ja läsnä olevaa arkipäivän johtajuutta tarvitaan organisaatioiden muutostilanteissa vahvistamaan henkilöstön luottamusta ja sitoutumista.

Kuntarakenneuudistuksen vaikutuksia on tutkittu myös henkilöstövaikutuksien ja niiden tulkinna ja ymmärrettäväksi tekemisen näkökulmasta (Jokinen 2015). Henkilöstö nähtiin muutostilanteissa kahden roolin kautta, uudistuksen kohteena ja sen toteuttajana. Tarkastelussa huomioitiin, millaiset osallistumismahdollisuudet henkilöstöllä on muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen eli miten henkilöstövoimavarat on aktivoitu. Kuntauudistuksen arviointi osoitti, että henkilöstön rooli ei noussut olennaiseksi kokonaisuudistuksen suunnittelussa; sitä ei nähty muutoksen voimavarana ja tulkitsijana. Sen sijaan henkilöstönäkökulmassa korostuivat työsuhteturva, rekrytointi ja henkilöstökustannukset. Henkilöstön strateginen merkitys uudistuksen käytännön toteutuksessa hankaloitui, koska henkilöstö ei ollut tietoinen uudistuksesta ja uudistusten toimeenpanon toimista ja linjauksista. Henkilöstön osallistuminen ja kokemukset muutoksesta jäivät taka-alalle. Tutkimuksen pohjalta henkilöstöjohtamisen haasteiksi

nousevat muutostilanteiden vaikutusten seurannan kehittäminen ja yhteisten oppimisprosessien ja organisaatiokäytänteiden luominen.

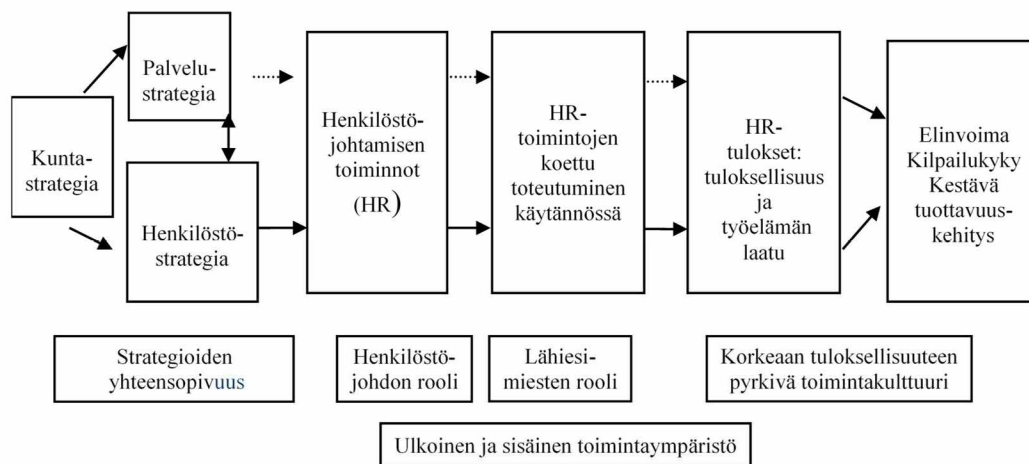
Kunnallishallinnossa strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen edellyttää henkilöstöjohtamisen ja poliittisten elinten toimintastrategisten päätösten keskinäistä sopusointua. Henkilöstöjohtamisen työvälineenä toimii kunnan visioon ja kunta- ja palvelustrategiaan nojaava henkilöstöstrategia. Visio on näky, asiantila, joka halutaan saavuttaa ja strategia tarjoaa ne valinnat, joilla tämä tila saavutetaan (Viitala 2004). Erona yksityiseen sektoriin kunnan visio sovitetaan julkiseen hallintoon ottamalla huomioon lainsäädäntö, poliittinen ohjaus ja muut palveluyksiköiden toimintaa säätelevät valtakunnalliset ohjelmat (Lumijärvi 2002).

Kunnan kaksoisrooli palvelujen tuottajana ja työnantajana asettaa sille tavoitteita palvelutoiminnan tuloksellisuuden suhteen. Kun lähtökohtana on vastaaminen kuntalaisten palvelutarpeeseen, korostuvat myös henkilöstön aikaansaannos- ja uudistumiskyky. Aikaansaannoskykyyn liittyvät menestystekijät ovat henkilöstövoimavarojen määrällinen riittävyys ja oikea henkilöstörakenne, osaaminen, työtyytyväisyys ja sitoutuminen, innovatiivisuus ja aloitteisuus, sisäisen yhteistoiminnan toimivuus sekä terveydellinen toimintakykyisyys ja jaksaminen. Tavoitteisiin vastataan henkilöstötoiminnoilla. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007a ja 2000; Lumijärvi 2002).

Kunnan korkeimman henkilöstöjohtamisen ajattelussa kunnan kaksoisroolin merkitys tuloksellisena toimintana tuli esille (Lindström & Vanhala 2011). Tuloksellisuus näyttäytyi moniulotteisena, toisiaan täydentävänä rakennelmana ja diskursseina. Toisaalta henkilöstöjohtajien puheissa korostuivat työmenetelmät ja toimintatavat, tehokkuus ja tuottavuus, esim. vaikutukset sairauspoissaoloihin (prosessinäkökulma). Toisaalta heitä huolestutti väestörakenteen muutosten aiheuttavat paineet palvelutarpeeseen ja henkilöstöjohtamiseen, mm. ikääntyvät ja maahanmuuttaja-asiakkaat (muutosnäkökulma). Kokoava näkökulma korosti sekä toiminnan syitä, asiakasta, kuntalaista, laadukasta palvelua ja sen saatavuutta, että henkilöstön työkykyä, työhyvinvointia ja merkityksellistä työtä (asiakasdiskurssi).

Kunnissa strategian muodostaminen tapahtuu konserni-, virasto/organisaatio ja työyksikötasoilla. Strategiatyön pohjana ovat toimintaympäristön analyysi ja palvelutuotannon linjaukset. Henkilöstöstrategioissa määritellään työnantajatahto eli ne periaatteet, joilla kunta ylläpitää, kehittää ja uusintaa henkilöstövoimavarojaan. Siinä määritellään tavoitteet, joilla pyritään turvaamaan työvoiman saatavuus, henkilöstön osaaminen, työhyvinvointi ja työn tuloksellisuus sekä näitä tukevat henkilöstöjohtamisen käytännöt, samoin kuin aikataulut ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategioiden toteutuminen käytännössä tapahtuu esimiestyöllä. Painopiste on suorituksen ja osaamisen johtamisessa. Kunnallisessa henkilöstöjohtamisessa osaamisen merkitys on vuosien mittaan entisestään korostunut. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007a; KT Kuntatyönantajat 2013; myös Viitala 2004.) (Kuvio 1. kuvaa henkilöstöstrategian yhteyttä koko henkilöstöjohtamisen arvoketjuun.





**Kuvio 1** Henkilöstöjohtamisen arvoketju (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007a)

Petri Virtanen ja Ilpo Kauppinen (2008) selvittivät tutkimuksessaan, miten konsernitason henkilöstöstrategia ymmärrettiin organisaation eri tasoilla, virastoissa ja laitoksilla Helsingin kaupungilla. Tulosten perusteella henkilöstöstrateginen ohjaus miellettiin tärkeäksi. Yhteisillä henkilöstöpoliittisilla linjauksilla katsottiin olevan yhdenmukaistava ja tasa-arvoa ja laatua varmistavat vaikutukset. Toisaalta kaupungin henkilöstöstrategia ei luonnollisesti vastaa suoraan virastojen ja liikelaitosten tavoitteita. Kehittämistarpeina tuotiin esille syvällisempi virasto- ja laitospohjaisten erojen huomiointi. Kaikkiaan henkilöstöstrategian vertikaalinen, ylhäältä-alas ohjaus välittyi hyvin. Varsinaisen toimenpideohjelman tavoitteet olivat kuitenkin huonosti tunnettuja; osa henkilöstöstä ei tiennyt toteuttavansa strategiaa työssään. Konsernitason henkilöstöstrategian toteutumisen edistämiseksi ehdotettiin vuorovaikutuksen ja viestinnän parantamista strategian käsittelyn, keskustelun ja kuulemisen kautta pelkän paperiversion sijaan. Samaa ehdotusta voi toteuttaa organisaatio- ja työyksikötason strategioiden kohdalla.

## 2.6 Henkilöstöjohtamisen tehtävät ja roolit

Henkilöstöammattilaisten asema on vaihdellut vuosien mittaan. Tehtävät ovat ainakin teoriassa kuuluneet vuoroin linjajohdolle ja vuoroin henkilöstöasiantuntijoille. Henkilöstön näkeminen strategisena resurssina on lisännyt linjajohdon motivaatiota ja vastuunottoa henkilöstön suhteen (mm. Brewster & Larsen 2000b; Brewster 1994; Mabey ym.1998; Sisson & Storey 2000.) Myös henkilöstöjohtamisen asema on muuttunut. Aikaisemmin heiltä puuttui status suhteessa organisaation linjajohtoon, he olivat lähinnä välittäjän roolissa suhteessa organisaation ylimpään johtoon (Legge 1995). Muutos näkyi myös suomalaisissa julkisen sektorin toiminnassa. Henkilöstötoimen asemassa syntyi vuosien 1992-2009 aikana selvä siirtymä kohti strategista henkilöstöjohtamista. Tästä kertoivat kirjalliset henkilöstöstrategiat ja henkilöstöjohtajan tai henkilöstöasioista vastaavan henkilön kuuluminen johtoryhmään ja osallistuminen liiketoiminta- ja palvelustrategioiden

laatimiseen. (Schmidt & Vanhala 2010.) HRM:n myötä henkilöstöammattilaisten tehtävät toimivat organisaatiota tasapainottavana ja vakauttavana tekijänä etenkin organisaation toimintastrategian muutostilanteissa. Strateginen rooli korostui innovaatioissa tai korkean suorituksen käytännöissä. Hendry & Pettigrew (1990) pitävät henkilöstövoimavarojen johtamista merkittävänä ja omintakeisena, joka edellyttää erilaisia taitoja ja kykyjä kuin perinteinen henkilöstöhallinto.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen strateginen rooli korostuu etenkin tasolla, jossa strategia luodaan ja jossa henkilöstön johtamiseen liittyviä arvoja käsitellään. Hendry & Pettigrew (1990) suosittelevat henkilöstöjohtoon aktiivista vaikuttamista juuri strategiaprosessin muotoiluvaiheeseen. Erilaisten liiketoimintastrategioiden ja osien yhdistäminen toisiinsa ei ole ongelmattonta, saati henkilöstöstrategioiden linkittäminen niihin. Henkilöstöstrategiat ja -prosessit muuttuvat hitaasti. Siksi itse muutosprosessi on haastava, ei vain sisältö.

Kuntasektorin henkilöstöjohtajien asema ja status ovat samojen haasteiden edessä. Kunta on monialainen toimija, jossa osan palveluista se järjestää itse, osan muiden kuntien kanssa ja osan palveluista se ostaa markkinoilta. Henkilöstöjohtoon asema strategisena toimijana painottuu erityisesti henkilöstövoimavarojen hallinnan, ohjauksen ja uudistamisen yhteydessä. Keskustelussa on nostettu esille henkilöstöjohtajan osallistuminen konsernin johtoryhmään tuomaan henkilöstönäkökulmaa, edistämään henkilöstövoimavarojen johtamista sekä osaltaan luomaan yhtenäistä mallia ja arviointikäytäntöjä. (KT Kuntatyönantajat 2012.)

Dave Ulrich (1997a) kuvaa henkilöstöjohtamisen rooleja ja tehtäviä korostamalla tavoitteita: strategian toteuttaminen, henkilöstön sitouttaminen, hallinnollinen tehokkuus ja muutосkyky. Ne ovat samalla lopputuloksia, joilla henkilöstöjohtaminen lisää yrityksen/organisaation arvoa. Tavoitteet esitetään neljän roolin kautta (ks. myös Sisson & Storey 2000; vrt. Viitala 2004). Tehtävät roolien sisällä painottuvat tilanteen mukaan eri tavalla henkilöstöammattilaisten ja linjajohdon/esimiesten välillä. Kuvio 2 kuvaa HRM:n rooleja strategista ja operatiivista ulottuvuutta sekä prosessi ja ihmissuuntautunutta roolia.

Strateginen kumppani yhdistää henkilöstö- ja liiketoimintastrategiat organisaation tavoitteiden mukaisesti. Strateginen kumppani toimii yhdessä johdon kanssa saavuttaakseen organisaation, jonka avulla liiketoiminnan vaatimukset voidaan saavuttaa. Työssä painottuu henkilöstösuunnitelman sopivuus liiketoimintaan. (Ulrich 1997a.) Strategiasta toimintaan siirtyminen tapahtuu yhteistyössä linjajohdon kanssa organisaation järjestelmien ja prosessien läpikäymisellä ja sovittamalla ne strategisiin päämääriin. (Ulrich 1997b, 94-95.) Bratton (2003, 37) pitää henkilöstötoimintojen liittämistä organisaation tavoitteiksi henkilöstövoimavarojen johtamisen yhtenä keskeisenä prosessina. Perinteisesti sitä kuvataan henkilöstötoimintojen kautta toteutuvana operatiivisen tason strategiana, henkilöstön hankintana, motivoimisena kehittämisenä, palkitsemisena ja huoltona yhteisymmärryksessä työnantajan ja työntekijöiden kesken. (Kauhanen 2003.)



**Kuvio 2** HRM:n roolit (mukaillen Ulrich 1997a, 24-25)

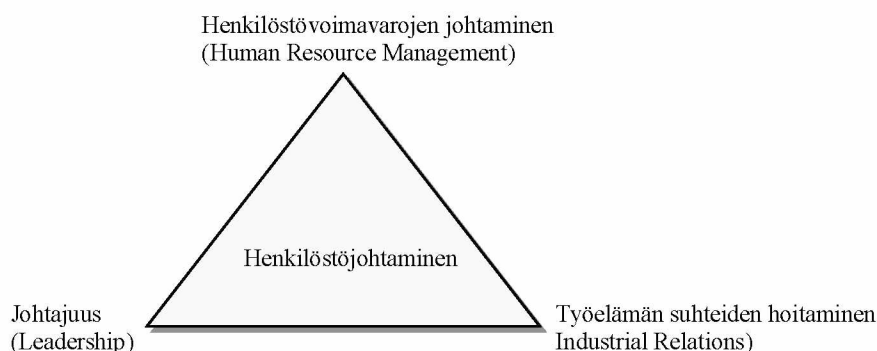
Hallinnollinen asiantuntija on mukana ydinprosesseja kehittävässä tiimeissä. Hän tuottaa henkilöstöpalveluja ja edesauttaa siten organisaation perusrakennetta toimivaksi. Henkilöstön kehittäjänä hän johtaa henkilöstön osallistumista organisaation toimintaan ja pyrkii kasvattamaan samalla sitoutumista ja kyvykkyyttä. Tärkeää on löytää tasapaino vaatimusten ja voimavarojen kesken. Roolissa painottuvat luotettavuus, uskottavuus ja kyky kuunnella henkilöstöä. Muutoksen edistäjän roolissa henkilöstöasiantuntija johtaa organisaation muuntautumista varmistamalla työntekijöiden käytön toiminnassa. Tehtävät edellyttävät liiketoiminnan ymmärtämistä, tietoa henkilöstötoiminnoista, kykyä johtaa kulttuuria ja muutosta sekä omata henkilökohtaista uskottavuutta. Henkilöstöjohtamisen käytännön päivittäisten toimintojen tulee tukea strategisia tavoitteita niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Toiminnan kohteena ovat prosessit ja ihmiset. Prosesseja tulee kehittää ja vuorovaikutusta ylläpitää henkilöstön kanssa. (Viitala 2004.)

Kaikki roolit eivät yhdisty samoissa henkilöissä, samoin roolien välillä voi olla ristiriitaa. Ristiriitoja voi syntyä strategisen ja operatiivisten ulottuvuuksien eri päissä. Strategisena kumppanina työskentely tapahtuu johdon kanssa ja osana johtoa. Tehtävässä on mahdollisuus etäännyä henkilöstöstä. Vastaavasti henkilöstön kehittäjänä henkilöstön johto voi ajatella henkilön ajavan vain henkilöstön asioita. Hallinnollisen roolin ja muutoksen edistämisen tehtävien ristiriidat liittyvät kamppailuun jatkuvuuden ja vakauden sekä kehittämisen ja uudistamisen tasapainoilussa. Ne sijoittuvat vanhan ja uuden kulttuurin välimaastoon, itsenäiseen päätöksentekoon ja tiedon jakamiseen kannustamiseen ja toisaalta tiimien tehokkuuteen ja innovatiivisuuteen. Hallinnollisten prosessien hallinta korostuu etenkin organisaation suurissa muutoksissa. (Ulrich 1997b, 70-73.)

Kunta-alalla strateginen rooli nähtiin ongelmallisena. Henkilöstöjohto koki olevansa sivussa keskeisestä päätöksenteosta, kuten yleisestä strategiaprosessista. Henkilöstövoimavarojen ennakoiminen ja suunnittelu vaikeutuvat, jos ei ollut tietoinen kunnan tapahtumista. Toisaalta henkilöstöstrategioiden ja -ohjelmien laatiminen koettiin luontevana, ja niitä pidettiin kunnianhimoisina. Huolena oli strategioiden ja ohjelmien toimeenpano ja valmisteluvaiheen ajatusten ja tavoitteiden käytännön toteuttaminen. Implementointia vaikeuttivat myös valtakunnallinen ja sektorikohtainen ohjaus ja uusi lainsäädäntö sekä usein riittämätön panostus ja aikataulut. (KT Kuntatyönantajat 2012.)

Strategisen roolin kehittämistarpeita löytyi myös johtavassa esimiesasemassa olevien asiantuntijoiden henkilöstöjohtamisessa. Syväjärven ja Stenvallin (2003) tutkimuksen perusteella julkisella ja yksityisellä sektorilla toimivat sosiaali- ja terveysjohtajat arvioivat henkilöstöään kapea-alaisesti substanssiin perustuvan osaamisen, lähinnä toimintataitojen, kuten työmenetelmien hallinnan sekä teoreettisten tietojen ja taitojen kautta. Strategisen henkilöstöjohtamisen ja organisaation kilpailukyvyn kannalta keskeisiä tekijöitä, sitoutumista ja sosiaalisia taitoja ei painotettu. Liki puolet esimiehistä ei tiennyt, miten he voisivat omalla toiminnallaan lisätä henkilöstön sitoutumista. Henkilöstöjohtaminen ei linkittynyt toimintastrategiaan, vaan näkyi irrallisina toimintoina. Tutkimuksen mukaan asiantuntijajohtajat johtivat organisaatiota omien mieltymystensä mukaisesti johtajuuden sisäistymisen ollessa väärinymmärrettyä.

Henkilöstöjohtamisen roolit ja tehtävät (kuvio 3) voidaan kuvata myös johtajuuden, työelämysuhteiden ja henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta (Viitala 2004). Johtajuus on johtamisen inhimillinen osa ja esimiestyön keskeinen alue. Työelämän suhteiden hoitaminen sisältää työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoitamisen, mm. yhteistoiminnan, riitojen käsittelyn ja työehtosopimusasiat. Henkilöstövoimavarojen johtaminen käsittää henkilöstön määrään, osaamiseen, hyvinvointiin ja motivaation ylläpitämiseen tarvittavat toiminnot. Käytännön työssä eri roolit sekoittuvat keskenään. Etenkin julkisella sektorilla työelämysuhteiden hoitaminen asettaa toiminnalle reunaehdoja.



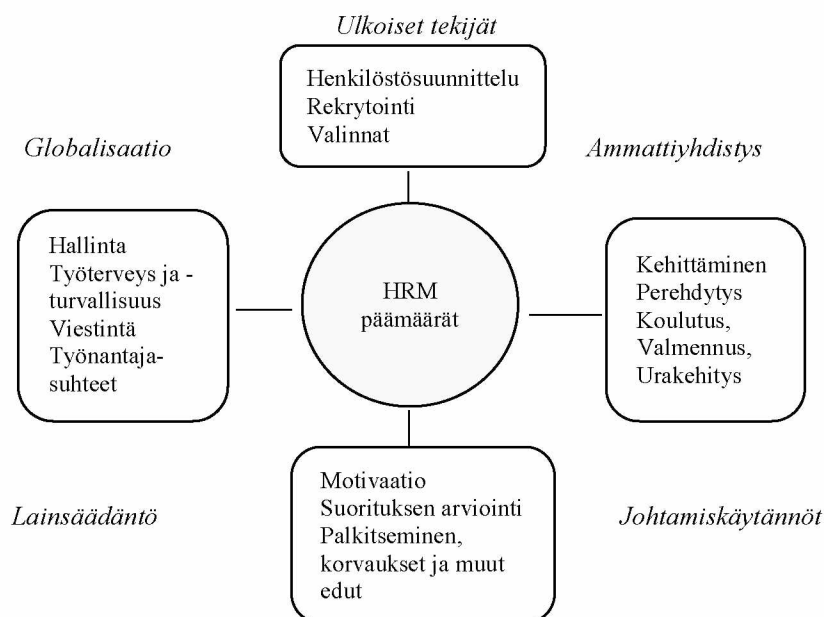
**Kuvio 3** Henkilöstöjohtamisen kentän klassinen jako (Viitala 2004, 12)

## 2.7 Henkilöstötoiminnot

Henkilöstötoiminnot ovat organisaation ydinprosessien tukijärjestelmiä ja luovat edellytykset niiden toteutumiselle (Viitala 2004). Henkilöstövoimavarojen johtamisessa on tärkeää tuntea henkilöstöresurssit ja niiden mahdollisuudet, ylläpitää sopiva määrä organisaation tarpeisiin nähden, kehittää resurssit parhaaseen mahdolliseen laajuuteensa, työllistää ja hyödyntää sekä organisoida ja yhtenäistää organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Bakke 1992). Bratton (2003) ilmaisee saman asian eri sanoin. Henkilöstöresurssien suunnittelussa huomioidaan tulevaisuuden vaatimukset, työntekijätarjonta ja työntekijöiden taidot organisaation strategisten tavoitteiden suhteen. Hän määrittelee henkilöstöresurssien suunnittelun henkilöstövoimavarojen hankkimisen, hyödyntämisen, kehittämisen ja säilyttämisen strategiaksi.

Kirjavainen & Laakso-Manninen (2000, 136-140) kuvaavat henkilöstökäytäntöihin liittyvää prosessia strategiseksi HRM -kyvykkyyksien hallinnaksi. Kilpailuetu yritykselle syntyy monimutkaisista johtamiskäytäntöjen ja menetelmien kimpusta (HR bundles). Nämä kehittyvät organisaatiossa historian kuluessa ja liittyvät rakenteisiin ja kulttuuriin. Kyse on henkilöstön ja organisaation kehittämiskäytäntöjen linkittämisestä ydinkyvykkyyksien tukemiseksi eli esim. henkilöstön tehtävien läpikäymisen, arvioimisen ja strategian mukaisten kyvykkyysalueiden uudelleensuuntaamisen mukaisesti. Kyvykkyydet koostuvat organisaation omistamista resursseista, kuten organisaation omistamista tai hallitsemista tiedoista ja osaamisesta (teknologia, teolliset oikeudet, sosiaaliset suhteet, työntekijöiden tietotaito ja asiantuntemus) ja näiden resurssien hyödyntämisen valmiuksista. (Kirjavainen ym. 2000, 22).

DeCenzo & Robbins (2007) tuovat esille samoja näkökulmia, mutta korostavat myös työntekijöiden motivaatiota ja työterveys- ja turvallisuusasioita. Ulkoiset tekijät, työvoiman moninaistuminen, muuttuvat osaamisvaatimukset, työntekijöiden sitoutuminen, työn ja perheen yhteensovittaminen sekä ammattiyhdistyksen toiminta vaikuttavat suorasti tai epäsuorasti HRM -prosesseihin. Johtamiskäytännöillä on vahva merkitys. (DeCenzo ym. 2007.) Kuvio 4 kuvaa henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisiä tehtäväalueita ja toiminnan taustalla vaikuttavia ulkoisia tekijöitä. Taloudelliset, tekniset, poliittiset ja sosiaaliset voimat vaikuttavat ja muovaavat, ei vain HRM-strategioita vaan myös käytäntöjä. Samoin yhteiskunnan lainsäädäntö ja poliittinen ilmapiiri vaikuttavat työnantajasuhteisiin. Avoimessa organisaatiossa, kuten työorganisaatiot ovat, myös organisaatiot vaikuttavat ympäristöön. (Bratton 2003.) Brewster (1994 ja 2004) näki erityisesti nämä tekijät eroina yhdysvaltalaisen ja eurooppalaisen henkilöstövoimavarajohtamisen lähtökohtien välillä.



**Kuvio 4** HRM:n keskeiset tehtäväalueet (mukaillen DeCenzo & Robbins 2007, s. 35)

Henkilöstösuunnittelun pohjana on työn analysointi, tehtävien, vastuiden ja tilivelvollisuuksien määrittäminen sekä työn menestykselliseen suorittamiseen tarvittavien tietojen, taitojen, ja kelpoisuusvaatimusten tunnistaminen. Rekrytointiprosessi käynnistetään edellisen pohjalta. Valinnat tehdään sovittujen prosessien mukaisesti. (DeCenzo ym. 2007.) Etenkin tietojen ja taitojen oikea suhde kriteerinä henkilöstöä palkattaessa, samoin kuin joustavat työnkuvat olivat yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin ja suorituskyykyyn (Menon 2012). Henkilöstövalintojen jälkeen korostuvat työntekijöiden tietojen, taitojen ja kykyjen ajantasaistaminen koulutuksen ja kehittämisen kautta. Uusien työntekijöiden kohdalla se tarkoittaa sosialisatiota, sopeutumista uuteen ympäristöön, omien odotustensa ja realiteettien kohtaamista, perehtymistä henkilöstöön, ohjeisiin, sääntöihin ja organisaation tavoitteisiin. (DeCenzo ym. 2007.)

Työntekijän koulutuksella vahvistetaan hänen osaamista suhteessa omaan tehtävään. Työntekijöiden kehittämisellä varmistetaan organisaation kyvyt tulevaisuuden tarpeita silmällä pitäen. Organisaation kehittämisellä varmistetaan työntekijöiden asenteiden ja arvojen suuntaaminen strategisten tavoitteiden mukaisiksi organisaation järjestelmään, tekniikkaan, prosesseihin tai henkilöstöön kohdistuvissa muutostilanteissa. Urin kehittämisessä erotetaan organisaatio- ja yksilönäkökulmat. Organisaatio odottaa pitkällä aikavälillä organisaation menestymistä ja tehokasta toimintaa, yksilön näkökulmana on enemmänkin henkilökohtainen urakehitys. (DeCenzo ym. 2007.) Johtajien ja työntekijöiden tiimin rakentamiseen, kulttuurienväliseen vuorovaikutukseen ja neuvottelutaitojen vahvistamiseen tähtäävällä valmennuksella oli myönteiset vaikutukset hyvinvointiin ja suorituskyykyyn (Menon 2012). Esimiehillä on suuri rooli ristiriitoja ratkaistaessa, samoin heidän asenteillaan ja vuorovaikutustaidoillaan. Salmi, Perttula & Syväjärvi (2014) tutkimuksen pohjalta ristiriitojen ratkaisutapoja on lukuisia. Toimivia keinoja ovat mm.

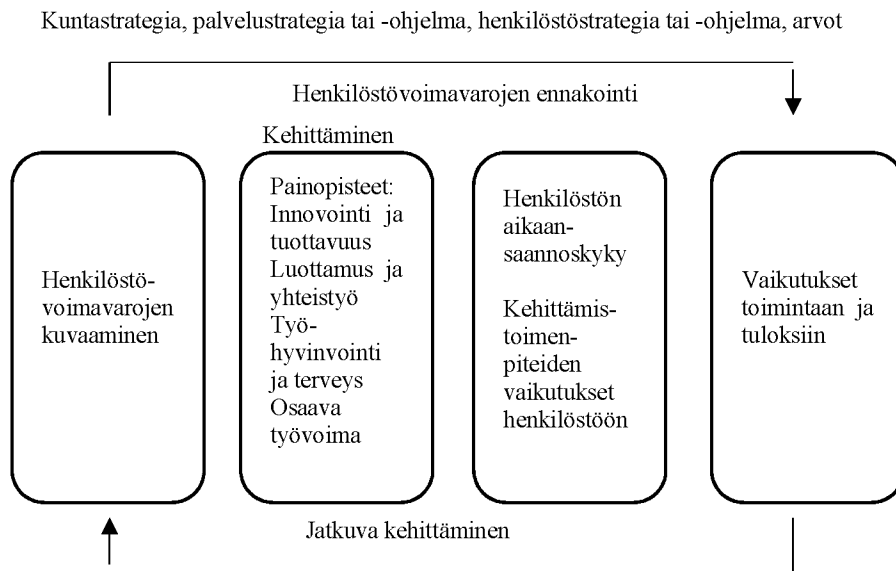
läsnäolo, tilanteen johtaminen, nopea reagointi, osapuolten kuuleminen ja yhteinen sopiminen.

Henkilöstövoimavarojen toiminnoista motivaation ylläpitäminen on kenties haasteellisin alue. Guest (1997) yhdistää edellä mainitut osa-alueet, valinnat, sosialisointi, koulutuksen, kehittämisen ja motivaation tulokselliseen toimintaan. Motivaatiota ja sitoutumista edistivät tehtävien itsenäisyys, monipuolisuus ja merkityksellisyys sekä palautteen saaminen. (Shantz, Alfes, Truss & Soane 2013). Jos tavoitteena on pätevä ja organisaation tavoitteiden mukaisesti työskentelevä henkilöstö, tulee huomioida myös muita motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, kuten työjärjestelyt, työvälineet, työlle asetetut tavoitteet ja työntekijöiden arvostaminen. Esimiehen ihmisläheinen johtaminen, läsnäolo ja keskustelun mahdollistaminen edesauttavat yhteisten käytäntöjen omaksumista ja vahvistavat henkilöstön sitoutumista (Syväjärvi & Vakkala 2009). Tämä merkitsee myös alaistaitoja, suuntautumista omaan työhön ja työyhteisöön, suhtautumista esimieheen, esimies-alaisuuden laatua, kuuntelua ja keskinäistä vuorovaikutusta (Heinonen, Aalto-Setälä, Bindar, Rehnback, Kariluoma & Keskinen 2013; Rehnback & Keskinen 2005). DeCenzo ym. (2007) yhdistävät nämä HRM:n ylläpito ja hallintatehtäviin, työntekijöiden pitämiseen ja sitoutumiseen organisaatiossa. Ne liittyvät terveelliseen ja turvalliseen työympäristöön ja työkykyä ja työhyvinvointia ylläpitäviin ja edistäviin tekijöihin. Työntekijöistä kilpailtaessa muut hallinnolliset tehtävät, kuten työpaikkalounas, terveydenhuollon palvelut ja lastenhoidon järjestäminen voivat olla merkittäviä. (DeCenzo ym. 2007).

Useat henkilöstöjärjestelmiä ja käytäntöjä esittävät mallit kuvaavat eri toimintoja eri osioiden toisiinsa kohdistuvien vaikutuksien jäädessä yleensä selvittämättä. Mekanismit, millä korkean tuloksellisuuden tavoitteisiin päästään, jää epäselväksi. Tavoitteena ovat edistykseelliset henkilöstökäytännöt, joilla erotutaan saamalla kilpailuetua tai taloudellista menestystä. Näitä ovat esimerkiksi selkeät rekrytointi- ja valintamenettelyt, motivoivat palkkausjärjestelmät ja suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen. (Vanhala & Kotila 2006.) Jiang, Lepak, Han, Hong, Kim & Winkler -tutkijaryhmä (2012) mallinsi henkilöstöresurssien järjestelmiä ja osien keskinäisiä suhteita, toimintaa ja yhteyksiä. He päätyivät kolmeen henkilöstötoimintojen ryhmään, joilla oli synergisiä ja välittäviä vaikutuksia työntekijöiden korkeaan tuloksellisuuteen organisaatiossa. Nämä olivat tiedot, taidot ja kyvyt, motivaatio ja pyrkimys sekä osallistumismahdollisuudet.

Huselidin & Beckerin (2010) tutkimuksen perusteella laadukkaan johtamisen ja hyvien HR-käytäntöjen yhteys organisaation korkeaan tuloksellisuuteen oli taloudellisesti ja tilastollisesti merkittävää. Strategian toimeenpanon kannalta oli olennaista tunnistaa organisaation strategiset ja ei-strategiset tehtäväalueet ja kehittää etenkin strategista kapasiteettia. Tärkeää olisi selvittää, mitä vaikutuksia tällä olisi HR -toimintoihin ja HR -ammattilaisten työhön kuin myös valintojen mahdolliset sosiaaliset ja psykologiset seuraukset. Nykyään katsotaan, että tuloshakuiset henkilöstöjärjestelmät ja -käytännöt ovat korvanneet pehmeän ja kovan HRM:n käsitteet ja muuttaneet henkilöstövoimavarojen johtamisen kovan HRM:n suuntaan (Vanhala & Kotila 2006).

Edistyskellisten henkilöstökäytäntöjen luominen edellyttää niiden arvioimista ja tarvittaessa uudelleen suuntautumista. Kunta-alalla arviointi koettiin yhdeksi vaikeimmista hallittavista asioista, ja siihen on kaivattu lisää ohjausta (KT Kuntatyönantajat 2012). Henkilöstöstrategian ja -käytäntöjen toteutumista arvioidaan henkilöstökertomuksella ja sitä tukevalla toimialojen omilla henkilöstökertomuksilla. Arvioinnin perustana toimivat kunta- ja palvelustrategiat sekä henkilöstöstrategiassa asetetut tavoitteet. Oheinen kuvio 5 kuvaa kunta-alan henkilöstöraportoinnin mallia.



**Kuvio 5** Henkilöstövoimavarojen arvioinnin viitekehys (KT Kuntatyönantaja 2013, s.6)

Arviointimallissa henkilöstövoimavarat koostuvat henkilöstömääristä, -rakenteesta, työpanoksesta ja työvoimakustannuksista. Kehittämistoimenpiteet nousevat kuntien omista lähtökohdista. Henkilöstön aikaansaannoskyky sisältää työhyvinvoinnin tunnusluvut, jotka kertovat henkilöstön terveydestä, työturvallisuudesta, osaamisesta, yhteisöllisyydestä, sitoutumisesta ja aloitteellisuudesta. Kehittämistoimien vaikutuksia arvioidaan suhteessa henkilöstöön, toimintaan ja tuloksiin, kuten palvelujen laatuun ja vaikuttavuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen sekä talouteen. Kunta-alan henkilöstöraportin suosituksessa tunnusluvut ilmaistaan yhteismitallisina. Suosituksen tarkoitus on paitsi ohjata kuntien arviointia ja raportointityötä, myös yhtenäistää käytäntöjä vertailukelpoisuuden lisäämiseksi. (KT Kuntatyönantaja 2013.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on Hendry & Pettigrew (1990) sanoin merkittävää ja omintakeista ja edellyttää monenlaisia taitoja ja kykyjä sekä erilaisiin rooleihin asettautumista (Ulrich 1997a). Tällä hetkellä näyttääkin siltä, että henkilöstöasiat halutaan siirtää linjajohdolta takaisin henkilöstöasiantuntijoille. Johtajilla ei muiden töiden ohessa riitä aikaa perehtyä tähän alueeseen riittävästi. (Schmidt & Vanhala 2010.) Tehtävän laaja-alaisuuden huomioiden jonkinlainen tasapaino molempien toimijoiden kesken olisi kenties toimivin ratkaisu. Päivittäinen henkilöstön johtaminen ja operatiivinen toiminta sopivat



luontevasti linjajohdolle, laajemmat henkilöstövoimavarojen suunnittelu- ja kehittämistehtävät sen sijaan paremmin henkilöstöasiantuntijoille.

Ulrich (1997b, 285-286) etsii ratkaisua linjajohdon ja henkilöstöammattilaisten, tuki- ja hallintoryhmien ja palvelutarjoajien yhteistyöstä. Linjajohdolla on kokonaisvastuu yrityksen ja organisaation tuloksista ja prosesseista. Henkilöstöammattilaisten työ painottuu lisäarvoa tuottavien henkilöstökäytäntöjen tuloksien saavuttamiseen ja toimintaan henkilöstön äänenä johdon suuntaan ja toimivien kulttuurimuutosten suunnitteluun. Muut ammattilaiset ja palvelujen tarjoajat toimivat omien alueidensa neuvonantajina. Tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen haasteet suuntautuvat organisaation sisäisten tehtävien ohella ulkoiseen ympäristöön ja avainsidosryhmiin, asiakkaisiin, investoijiin ja yhteisöihin. Panostaminen organisaatiossa yksilö- ja organisaatiotason osaamiseen ja tuottavuuteen sekä henkilöstön johtamiseen näkyvät kiinnostavina potentiaalisille organisaation palvelujen ostajille ja hyvänä maineena yhteisöille. (Ulrich & Dulebohn 2015.)

## 2.8 Tiivistelmä

HRM –lähestymistavassa painottuvat henkilöstöjohtamisen ja liiketoimintastrategian yhteys (Brewster 1994; Sisson ym. 2000). Strateginen henkilöstövoimavarojen (SHRM) johtaminen yhdistää henkilöstöstrategian yrityksen tai organisaation strategiaan (Mabey ym. 1998) ja ohjaa organisaation rakenteen ja henkilöstöjärjestelmän toimimaan liiketoimintastrategian suuntaisesti (Fombrun ym.1984). Henkilöstövoimavarojen johtamisen mallit pyrkivät kuvaamaan yleisiä rakenteita siitä, miten henkilöstövoimavarojen johtaminen ja organisaation tuloksellisuus liittyvät toisiinsa. Mallit ovat käytännönlähteisiä ja liittyvät omaan aikaansa. Yhtenäistä ja jäsentynyttä teoriaa ne eivät ole luoneet. (Viitala 2004.) Nykypäivänä selvimmin erottuvat ns. pehmeä ja kova malli (Brewster 1994). HRM -tutkimuksen käytetyin teoria on resurssiperustainen teoria. Se näkee henkilöstön keskeisenä yrityksen kilpailukyvyllä, mutta ei kerro, miten näitä resursseja luodaan ja kehitetään. (Wright ym.2001.)

HRM-tutkimuksen metodologisina ongelmina pidetään runsasta kyselytutkimusten käyttöä, ja kausaalisuuden ja ns. yhden vastaajan ongelmaa. Tutkimusasetelmien asettaminen on vaikeaa, samoin välillisten tekijöiden tunnistaminen ja tuloksellisuuden mittaaminen. Tuloksellisuutta ajatellaan perinteisesti taloudellisesta näkökulmasta, mutta se voi olla myös palveluja, laatua ja vaikuttavuutta sekä henkilöstön työhyvinvointia tai päinvastoin, työhyvinvoinnin edistäminen voi lisätä tuloksellisuutta. (Vanhala ym. 2012.)

Kunta-alan henkilöstöjohtamiseen ovat vaikuttaneet uusi julkisjohtaminen ja sen tavoitteet, taloudellisuus, tehokkuus ja tuottavuus -ajattelu ja yritysmaailman oppien siirtäminen julkiseen johtamiseen (Haveri 2002; Koivumäki 2005). Virastojen liikelaitostaminen ja tulosohjaus ovat tyypillisiä esimerkkejä. KT-kuntatyönantajan suositukset ohjaavat kuntien toiminta- ja henkilöstöstrategioiden suunnittelu- ja arviointiprosesseja. Kunta-, palvelu- ja henkilöstöstrategian ja HR-käytäntöjen

yhteensovittamisella tavoitellaan kilpailukykyä, kestävää tuottavuuskehitystä ja korkean tuloksellisuuden toimintakulttuuria. Tulokortti toimii mittarina. Henkilöstönäkökulmaa edustaa henkilöstön aikaansaannoskyky -osio. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007a KT Kuntatyönantajat 2013.)

Henkilöstöjohtaminen ovat muuttunut perinteisestä henkilöstöhallinnosta ja irrallisista henkilöstötoiminnoista hyviksi henkilöstökäytännöiksi. Henkilöstöammattilaisten tehtävät ovat vaihdelleet hallinnollisesta asiantuntijasta ja henkilöstön kehittäjästä muutoksen edistäjäksi ja strategiseksi kumppaniksi (mm. Ulrich 1997a). Strateginen rooli on vahvistunut samalla, kun henkilöstöstrategiat on linkitetty liiketoimintastrategiaan. Henkilöstökäytännöissä se on tarkoittanut HRM- kyvykkyyksien löytämistä, työntekijöiden tehtävien tarkistamista ja suuntaamista strategian suuntaisesti. (Kirjavainen ym. 2000.) Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden haasteet suuntautuvat edellisten tehtävien lisäksi organisaation ulkopuolelle toimintaympäristöön ja avainsidosryhmiin, potentiaaleihin palvelujen ostajiin ja investoijiin (Ulrich & Dulebohn 2015).

Henkilöstötoimintoihin vaikuttavat monet tekijät, työvoiman moninaistuminen, muuttuvat osaamisvaatimukset ja työntekijöiden sitoutuminen. Johtamisella on suuri merkitys. Henkilöstötoiminnot sisältävät mm. henkilöstösuunnittelun, rekrytoinnin, valinnat, henkilöstön kehittämisen ja valmennuksen, motivaation, palkitsemisen ja suorituksen arvioinnin sekä HRM:n ylläpito ja hallintatehtävät. Motivaation ylläpitämistä pidetään yhtenä haasteellisimmista. Se yhdistää tulokselliseen toimintaan vaikuttavat tekijät, henkilövalinnat, sosialisointi ja kehittäminen. Esimiehen ihmissläheinen johtaminen ja alaistaidot yhdessä voivat vaikuttaa merkittävästi asioiden onnistuneeseen toteutumiseen.

Kahdessa seuraavassa luvussa paneudutaan henkilöstövoimavarojen johtamisen merkitykseen monikulttuuristuvissa ja etnisesti monimuotoisissa organisaatioissa ja työyhteisöissä sekä henkilöstöjohtamisen merkitykseen henkilöstön työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin merkitykseen organisaation tuloksellisuuteen.

### 3 Monikulttuurisen työyhteisön henkilöstöjohtaminen

Tässä luvussa tarkastellaan, miten etninen monimuotoisuus ja monikulttuuristuminen näkyvät työyhteisöissä ja johtamisessa ja mitä huomioitavaa se edellyttää henkilöstöjohtamiselta. Aluksi käsitellään monikulttuurisuuden merkityksiä. Yhteiskunnan ratkaisut ja lainsäädäntö luovat raamit työyhteisöjen monikulttuurisen/monimuotoisen henkilöstön johtamiselle.

#### 3.1 Monikulttuurisuuden taustaa

Monikulttuurisuus on käsitteenä ja ilmiönä kaksimerkityksinen, se viittaa yhteiskunnassa esiintyviin kulttuureihin ja toisaalta yhteiskunnan poliittiseen päämäärään ja poliittisiin ohjelmiin, joilla pyritään kulttuurien erityistarpeiden huomiointiin sekä tasa-arvoisten oikeuksien takaamiseen; tavoitteena eri kulttuuritaustaisten väestöryhmien rinnakkaiselo (Ylänkö 2000). Monikulttuurisuus sanana yhdistetään Kanadaan ja sen ensimmäiseen viralliseen vuoden 1971 maahanmuuttopolitiikkaan (Wayland 1997).

Kulttuuri itsessään nähdään historiallisesti kehittyneenä, ihmisille ymmärrettävänä uskomusten ja käytäntöjen tarkoitus- ja merkitysjärjestelmänä, joka säätelee ja rakentaa yksilöiden ja yhteisöjen elämää. Se liittyy kieleen, myytteihin, rituaaleihin, symboleihin, kollektiiviseen muistiin, arvoihin, asenteisiin, normeihin ja sääntöihin. (Liebkind 2000; Hofstede & Hofstede 2005; Parekh 2006; Kottak 2011.) Hofstede ym. (2005, 2-5) määrittävät kulttuurin mielen ohjelmointina, yksilön tapana ajatella, tuntea ja toimia oppimallaan tavalla. Kulttuuri erottuu ihmisluonnosta ja persoonallisuudesta omaksi, opituksi ja tiettyyn ryhmään kuuluvaksi, sosiaalisen elämän sääntöjä sisältäväksi erityisasiaksi.

Monikulttuurisuuteen liitetään etnisyyys, käsitys yhteisestä taustasta ja alkuperästä, kuten kotimaasta, kansallisuudesta ja heimosta sekä kulttuuri, jota erottaa muista kieli, uskonto, arvot, normit, tavat ja merkitysjärjestelmät. (Saukkonen 2013). Liebkind (1994) käyttää käsitteitä etninen identiteetti samaistumisesta tiettyyn etniseen ryhmään ja kulttuuri-identiteetti yhteisiin arvoihin kieleen ja perinteisiin yhdistävästä käyttäytymisestä. Etnisyyttä voi esiintyä ilman merkittäviä kulttuurieroja. Esimerkkinä tästä ovat mm. maahanmuuttajien jälkeläiset, jotka ovat voineet omaksua uuden kulttuurin täysin, mutta se ei poista heidän alkuperäänsä. (Saukkonen 2013.) Etnisyys subjektiivisena korostaa kokemusta ja kuulumista ryhmään ja objektiivisena ulkopuolisen havainnoimaa alkuperää, ihonväriä, kieltä ja uskontoa. Instrumentaalisella etnisyydellä viitataan etnisyyden piirteisiin, joilla pyritään johonkin. Esimerkiksi työelämässä työntekijä voi vedota uskontoonsa ja kokea olevansa oikeutettu neuvottelemaan siihen liittyvistä juhlapyhien vietosta. (Hautaniemi 2001, 17-20).

Monikulttuurisuus näyttäytyy erilaisina kykyinä, taitoina ja tapoina katsoa asioita, erilaisena huumorina sekä psykologisina ja eettisinä voimavaroina. Etninen moninaisuus edistää tervettä kilpailua erilaisten järjestelmien ja elämäntyylien välillä. Ihmisillä on oikeus omaan kulttuuriinsa ja sen harjoittamiseen. Tämä ei kuitenkaan aina toteudu, etenkin jos ajatellaan, että mitä erilaisemmasta kulttuurista henkilöt ovat verrattuna omaan kulttuuriin, sitä vähemmän sitä on syytä vaalia. (Parekh 2006.)

Historiallisesti monikulttuurisuutta pidetään anglosaksisena poliittisena aatteena. Sen synty liitetään 1960-luvun mustaihoisten kansalaisoikeustaisteluun Yhdysvalloissa. Ajalle ominaista oli lainsäädännön kehittäminen, yhdenvertaiset mahdollisuudet (Equal Employment Opportunity, EEO) ihon väriin katsomatta (Color blindness). Rakenteellista syrjintää pyrittiin poistamaan ja työnsaantimahdollisuuksia parantamaan kiintiöiden (affirmative action -politiikka) avulla. (Gilbert ym.1999; Ylänkö 2000.) Työpaikoilla vähemmistöryhmiä kohdeltiin erityisryhmänä ja monet toimenpiteet kohdistuivat heidän huomioimiseensa. Syrjinnän minimoimiseksi yritykset palkkasivat henkilöstöasiantuntijoita valvomaan lainmukaisuuden toteutumista. Henkilöstöjohtamisen tutkimus kohdistui affirmative action politiikan toteutumiseen. Monikulttuurisuuden onnistumista arvioitiin; oliko muutosta saatu aikaan lukuisista toimenpiteistä huolimatta vai edistikö vähemmistöryhmien pitäminen erityisryhmänä organisaatioissa itse asiassa heidän marginalisoitumistaan. (Nkomo & Hoobler 2014.)

Globalisaatiokehityksen myötä monikulttuurisuus on saanut erilaisia tulkintoja. Monikulttuurisen yhteiskunnan piirteiksi katsotaan etnisten vähemmistöjen ja kulttuurin tunnustaminen, myönteinen tai vähintäänkin neutraali suhtautuminen monimuotoisuuteen, julkisen vallan pyrkimys monimuotoisuuden säilyttämiseen ja vähemmistöihin kohdistuvan eriarvoisuuden poistamiseen (Saukkonen 2012; myös Meer & Modood 2009). Monikulttuurista mallia pidetään vastakohtana assimiloivalle ajattelulle, jossa vähemmistöjen odotetaan luopuvan kulttuurisista perinteistään ja arvoistaan ja korvaavan ne valtaväestön mukaan (Kottak 2011, 143-147).

Maahanmuutto, sen hallinta ja käytännön poliittiset ratkaisut ovat eri maissa erilaisia, samoin monikulttuurisuuteen liittyvät mallit ja ongelmanratkaisut. Yleisesti voidaan ajatella monikulttuurisuuden ehdoiksi mm. vastaanottavan maan maahanmuuttopolitiikkaa, kantaväestön suhtautumista maahanmuuttajiin ja maahanmuuttajien omia asenteita (Liebkind 1994, 26-26, 225-236; myös Ylänkö 2000, 49-54). Suomessa muuttovirtojen hallintaan ja liikkuvuuden ohjaukseen vaikuttavat EU:n ja oman maan päätökset ja lainsäädäntö. Työperäinen maahanmuutto ja sen hyvä hallinnointi ovat niin EU:n muuttoliikepolitiikan (mm. COM 2011b) kuin Suomenkin maahanmuuttopolitiikan (Työministeriö 2006; myös Euroopan muuttoliikeverkosto 2011) tavoitteita.

Lailla kotoutumisen<sup>4</sup> edistämisestä (2010) tuetaan ja edistetään maahanmuuttajien kotoutumista, osallistumista yhteiskunnan toimintaan ja myönteistä vuorovaikutusta eri väestöryhmien kesken. Yhdenvertaisuuslaki (2004) kieltää syrjinnän etnisen tai kansallisen alkuperän takia mm. kun on kyseessä työhönottoperusteet, työolot tai työehdot, henkilöstökoulutus ja uralla eteneminen. Valtakunnan tason suunnittelua, toimintaa ja seurantaa sekä kaikkien hallinnonalojen yhteistyötä tehostetaan valtion kotouttamisohjelmalla (2012). Yhtenä painopistealueena on maahanmuuttajien työllistäminen ja työelämään kiinnittäminen.

Kulttuuriin ja etniseen taustaan liittyvät asiat johtavat erilaisiin yhteiskunnallisiin ja poliittisiin kysymyksiin. Monikulttuurisuus ristiriitaisena ilmiönä haastaa mm. valtion, yhteiskunnan ja yhteisön yhteenkuuluvuuden käsitteen, valtion alueellisen rajautuneisuuden ja legitiimin väkivallan oikeutuksen omalla alueellaan sekä tähän liittyvät ajatukset sisäisestä yhtenäisyydestä ja sosiaalisesta integraatiosta. (Saukkonen 2013.) Sama tilanne kohdataan usein myös organisaatioissa ja työyhteisöissä. Erilaisesta kulttuurista tulevat ja eri tavoin toimivat työntekijät asettavat organisaatioiden vakiintuneet toimintatavat ja kulttuurin uusien ratkaisujen eteen.

### 3.2 Monimuotoisuuden johtaminen – Diversity Management

Monikulttuurisuutta alettiin työelämässä kutsua vähitellen monimuotoisuudeksi. Thomas Roosevelt (1990) toi diversity management –terminologian yrityksiin ja lähestyi monimuotoisuusjohtamista käytännön johdon ja henkilöstöammattilaisten näkökulmasta. Hän ehdotti yrityksen koko järjestelmän ja politiikan sopeuttamista ja muokkaamista sellaiseksi, että se auttaisi koko henkilöstöä menestymään. Jos monikulttuurisuudella oli ajateltu tähän asti vain rotua, etnisyyttä ja kansallisuutta, laajeni se 1980- ja 90-luvuilla monimuotoisuus -termin (diversity) yleistyessä käsittämään etnisten ryhmien lisäksi sukupuolta, seksuaalista suuntautumista, uskontoa, vammaisuutta ja ikää sekä monimuotoisuuden johtamista, työnantajien politiikkaa ja ohjelmia palkata ja pitää näitä ryhmiä. (Nkomo & Hoobler 2014; myös Prasad ym. 1997)

Monikulttuurisen henkilöstön johtaminen esiintyy kansainvälisessä kirjallisuudessa diversity management -käsitteen yhteydessä (mm. von Bergen, Soper & Foster 2003; Ellis & Sonnenfeld 1994; Gilbert ym. 1999; Wyatt-Nichol & Antwi-Boasiako 2012). Diversity management on varsinaisesti liikkeenjohdon oppisuunta. Sen juuret löytyvät Yhdysvalloista, jossa henkilöstöhallintoa pyrittiin kehittämään moninaistuvan henkilöstön lisääntyessä yrityksissä ja organisaatioissa (Richardson 2005). Tässä mielessä se liittyy organisaation suunniteltuun ja järjestelmälliseen tapaan rekrytoida, pitää, palkita, kehittää ja tukea erilaisia/moninaisia työntekijöitään (Ivancevich & Gilbert 2000).

---

<sup>4</sup> **Kotoutumisella** tarkoitetaan laissa ”maahanmuuttajan ja yhteiskunnan vuorovaikutteista kehitystä, jonka tavoitteena on antaa maahanmuuttajalle yhteiskunnassa ja työelämässä tarvittavia tietoja ja taitoja samalla kun tuetaan hänen mahdollisuuksiaan oman kielen ja kulttuurin ylläpitämiseen” ja ”**kotouttamisella** kotoutumisen monialaista edistämistä ja tukemista viranomaisten ja muiden tahojen toimenpiteillä ja palveluilla” (Laki kotoutumisen edistämisestä 2010/1386).

Diversity management on varsinaisesti liikkeenjohdon oppisuunta. Sen juuret löytyvät Yhdysvalloista, jossa henkilöstöhallintoa pyrittiin kehittämään moninaistuvan henkilöstön lisääntyessä yrityksissä ja organisaatioissa (Richardson 2005). Tässä mielessä se liittyy organisaation suunniteltuun ja järjestelmälliseen tapaan rekrytoida, pitää, palkita, kehittää ja tukea erilaisia/moninaisia työntekijöitään (Ivancevich & Gilbert 2000). Kansainvälistymisen myötä moninaisuuden hyödyntäminen liiketoiminnassa, samoin kuin kulttuurinen osaaminen on nähty yritysten kilpailukyvyn ja innovaatioiden edistäjiksi. (Sippola 2005; Yläkö 2000.) Suomessa diversity management -keskustelua on käyty moninaisuuden hallintana tai johtamisena, monimuotoisuuden johtamisena, erilaisuuden johtamisena ja kulttuurisesti monimuotoisen työyhteisön johtamisena (Kauppinen & Toivanen 2002; Richardson 2005; Sippola 2005; Savileppä 2006 ja 2007; Söderqvist 2005)

Taylor Coxin (1993, 11) mukaan moninaisuuden johtaminen on organisaation järjestelmien ja käytäntöjen suunnittelua ja toimeenpanoa tavalla, jossa hyödynnetään moninaisuuden mahdolliset hyödyt ja minimoidaan haitat. Työntekijöiden kyvyt pyritään maksimoimaan organisaation tavoitteiden suuntaan mm. sukupuoli, ikä, kansallisuus ja etninen tausta huomioiden. Suomalaisessa työelämässä monimuotoisuus ymmärretään myös siten, että erilaisia ihmisiä, tietoja, taitoja, ominaisuuksia ja kokemuksia pitää ja kannattaa käyttää hyödyksi. Ajatus liitetään tasa-arvoiseen työyhteisöön, jossa sen jäsenet saavat tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun. Ihmisen moninaisuuden/erilaisuuden huomioivalla johtamisella on todettu olevan työhyvinvointia ylläpitäviä vaikutuksia. (Kauppinen & Toivanen 2002.)

Monimuotoisuuden johtamista pidetään ratkaisevana organisaation tavoitteiden ja hyötyjen saavuttamisen kannalta. Moninaisuuden johtamisen tärkeys korostuu yhteiskunnan lainsäädännön, sääntelyn ja ohjeistusten, moninaisuuden johtamisen eettisten, moraalisten ja sosiaalisten syiden ja yhtäläisten mahdollisuuksien takaamisen sekä organisaatioiden tuloksellisuuden tavoitteiden takia. Monimuotoisuuden katsotaan itsessään vaikuttavan tuloksellisuuteen organisaatiossa sen eri prosessien, yhteydenpidon, luovuuden ja ongelmanratkaisun kautta. (Cox 1993, 11-14, 17.)

Moninaisuus on tutkimuksissa ja selvityksissä ymmärretty usealla tavalla. Amerikan moninaisuusstrategioissa yleisimmin esiintyvä moninaisuuden ulottuvuus oli rotu (97 %). Seuraavina tulivat sukupuoli, vammaisuus, ikä ja uskonto. Seksuaalinen orientaatio ja sosiaalinen luokka mainittiin selvästi harvemmin. (Wyatt-Nichol ym. 2012.) Suomalaisen monimuotoisuusbarometrin perusteella kuntien henkilöstöjohto piti merkittävimpinä työelämän monimuotoisuuden ulottuvuuksina ikää ja etnistä taustaa (Haapanen 2007). Harrisonin & Sinin (2006) analysoimissa tutkimuksissa moninaisuutta tutkittiin kahdella tavalla, väestötieteellisesti, muuttujina ikä, sukupuoli, gender, etnisyys, kansallisuus, rotu, virka-asema ja psykologisena monimuotoisuutena, muuttujina esimerkiksi tunnollisuus, tehtävien ja tulosten tärkeys, arvot, persoonallisuus ja tunnereaktiot.

Monikulttuurisen organisaation ideaalisena tavoitteena on olla yhteisö, joka edistää eri kansallisuuksista koostuvan henkilöstönsä potentiaalisia mahdollisuuksia työyhteisössä. Tavoitteellisina piirteitä nähdään moniarvoisuus ja molemminpuolinen kulttuurinen sopeutuminen. Organisaation päämäärissä huomioidaan enemmistö- ja vähemmistöryhmien

tasa-arvo. Ryhmien väliset ristiriidat pyritään minimoimaan ja ennakkoluulojen ja syrjinnän vastustaminen ovat organisaation periaatteita. Eri kulttuuriselta taustaltaan olevat, mukaan lukien valtaväestö, arvostavat ja kunnioittavat toisiaan, ja voivat oppia toisiltaan. (Cox & Blake 1991; Pless & Maak 2004.) Seuraavassa tuodaan esille mahdollisia keinoja ja huomioitavia seikkoja edellä mainittujen saavuttamiseksi.

### **3.2.1 Johtaminen ja strategiat**

Monikulttuuristuvan työyhteisön johtaminen on haasteellista, sillä eri etnisestä taustasta olevilla työntekijöillä on erilaiset käsitykset johtamisesta, esimiestyöstä, työtavoista, omasta roolistaan ja urakehityksestään työyhteisössä ja ylipäänsä suhtautumisesta työhön ja toinen toisiinsa. Ongelmia syntyy usein siitä, että työntekijöiden kulttuuritaustoja ja niihin liittyviä eroja ei tunneta.

Monikulttuurisen organisaation johtamisessa painottuvat yrityksen ja organisaation toimintakulttuuri ja -ympäristö. Tavoitteena on sellaisen asenneilmapiirin saavuttaminen, jossa erilaisuutta arvostetaan ja yksilöiden työpanos ja osaaminen saadaan organisaation käyttöön. (Richardson 2005; Sippola 2005.) Mitä erilaisempi työvoima on, sitä suurempi paine on selkeyttää, mitä moninaisuudella ymmärretään työyhteisössä ja miten siihen suhtaudutaan (Thomas 2001). Määrittäminen voi tapahtua esimerkiksi organisaation liiketoimintastrategiaan kytkeytyvän monikulttuurisuus- tai monimuotoisuusstrategian kautta (mm. Savileppä 2006.), ja keskustellen avoimesti henkilöstön kanssa (Thomas 2001). Dickerson, Kouzmin & Korac-Kakabadse (2006) puhuvat kulttuurien välisen eettisen toimintaohjelman laatimisesta, jossa eri osapuolet ovat mukana, eri arvojärjestelmien erot on huomioitu ja kulttuurierot sovitettu yhteen.

Monimuotoisuusstrategioissa on löydettävissä erilaisia lähestymistapoja. Niissä voivat korostua lainsäädäntö ja oikeudenmukaiset toimintatavat tasa-arvoisten mahdollisuuksien varmistamiseksi. Yleistä on etnisesti moninaisen henkilöstön näkeminen taloudellisena intressinä ja yrityksen houkuttelevuutta lisäävänä tekijänä. (Richardson 2005.) Monimuotoisuusstrategiassa tärkeimmät periaatteet tehdään läpinäkyviksi ja kirjataan liiketoimintaperiaatteissa ja menettelytavoissa, jolloin ne ovat organisaation itsensä näköisiä. Ylimmän johdon sitoutuminen ja roolimalli korostuvat. Muutosten läpiviemiseen tarvitaan paitsi inhimillisiä, usein myös taloudellisia ja teknisiä resursseja, samoin ehkä muutoksia HR-järjestelmään. (Cox & Blake 1991; Sippola, Leponiemi & Suutari 2006; Thomas 2001).

Monimuotoisuuden johtamiseen painottuvan strategian on todettu lisäävän erilaisuuden sietokykyä ja korostavan moninaisuuden arvostamista sekä kulttuurieroavuuksien oppimisen merkitystä (Benschop 2001). Se on keino välttää konflikteja ja kriisejä organisaatioissa ja vaikuttaa edullisesti yritysten myyntiin ja markkinoiden kasvuun (Dickerson ym. 2006). Vastaavasti haluttomuus määritellä moninaisuus strategioissa johti tutkimusten perusteella ongelmiin. Vaikutukset ulottuivat kaikkiin HR-toimintoihin ja sitä kautta myös työntekijöihin yksilö- ryhmä- ja organisaatiotasolla. Perinteisen HRM:n

lähestymistavan todettiin ylläpitävän homogeenisuuden ja yhtenäisyyden paineita. Heijastukset näkyivät arkipäivän vuorovaikutuksessa ja monikulttuuristen ryhmien toiminnassa yhteydenpidon vaikeuksina, ristiriitoina ja väärinymmärryksinä. (Benschop 2001; vrt. Pless & Maak 2004). Tulokset ovat samansuuntaisia kuin Sippola & Hammar-Sumarin (2006) tutkimuksessa. Tutkijat peräänkuuluttivat proaktiivista roolia moninaisuuden johtamisessa henkilöstövoimavarojen johtamisen strategisella ja operatiivisella tasolla.

Viralliset organisaatioiden moninaisuusstrategiat ovat yleisiä etenkin pohjoisamerikkalaisissa julkisten organisaatioiden isoissa virastoissa. Moninaisuuden johtamisen käytännöt näkyivät yleisimmin moninaisuusvalmennuksissa, rekrytoinnissa ja ylimmän johdon sitoutumisena, ja sitoutumista arvioitiin esimerkiksi osallistumisena moninaisuutta koskeviin kokouksiin, mentorointiin ja valmennuksiin. Organisaation suorituskyvyn tai tuloksellisuuden mittareihin moninaisuusstrategiaa ei kuitenkaan yhdistetty. (Wyatt-Nichol ym. 2012.)

### **3.2.2 Organisaatiokulttuuri**

Lähtökohtana monikulttuurisen organisaation ja työyhteisön syntymiselle voi pitää moninaisuuden tunnistamisen periaatteita hyväksyvän kulttuurin luomista (Gilbert ym. 1999; Pless & Maak 2004; Sippola ym. 2006). Näistä emotionaalinen tunnistaminen on tärkein. Merkitys korostuu itsetunnossa, ihmissuhteiden rakentamisessa, työssä ja kaikessa toiminnassa. Organisaatiotasolla se tarkoittaa sovitun kulttuuri-ilmapiiriin vahvistamista sanojen, eleiden, ja ilmaistujen arvojen kautta. Tietoisuuden lisääminen erilaisten ihmisten taustoista ja näkemyksistä organisaatiossa toimii hyvänä ensimmäisenä askeleena. Tätä tietoisuutta voi oppia yhteisessä dialogissa ja refleктоimalla. (Pless & Maak 2004.) Erilaisuuden tai moninaisuuden ymmärtämien tai määrittäminen on kontekstista riippuvaista, valikoivaa ja suhteellista. Vaikutuksia on alkuperämaalla, mutta myös sukupuolella ja missä roolissa toimii. Eri piirteiden (aksentti, ihonväri, ikä) merkitykset vaihtelevat organisaatioiden ja ryhmien kesken, samoin kuin, mitkä piirteet ovat hyväksyttäviä. (Moore 1999.) Organisaation pohjimmaisista perusolettamuksista, tiedostamattomia ja itsestään selvinä pidettäviä käsityksiä uuden tulijan on kuitenkin vaikea havaita (Schein 1985).

Haasteita muodostavat juuri ihmisten erilaiset kulttuuritaustat ja näkemykset, mm. erilaiset hierarkiat, johtamistavat ja viestintä. Maissa, joissa valtarakenteet ovat hierarkkiset ja valtasuhteet ovat jyrkät, korostuu myös kollektivismi ja ryhmän valta suhteessa yksilöön ja päinvastoin. (Hofstede ym. 2005; Ali-Yrkkö, Koivisto, Lampinen & Ylä-Anttila 2000.) Kansalliset kulttuurierot työpaikoilla näkyvät etenkin valtaetäisyyden, kollektivismi-individualismi, maskuliinisuus-feminiinisyys ja epävarmuuden välttämisen ulottuvuuksina (Hofstede ym. 2005, 22–23).

Työpaikoilla korkean valtaetäisyyden maista tulevat esimiehet ja alaiset lähtevät ajatuksesta, että hierarkkinen järjestelmä on epätasa-arvoinen ja valta on harvojen käsissä.



Johtajia kohtaan tunnetaan kunnioitusta tai ihailua. Toiminta on keskitettyä ja alaisten odotetaan tekevän mitä käsketään. Myös palkkaerot ovat selvät. Matalan valtaetäisyyden maista tulevilla vastaavasti esimiehet ja alaiset ovat tasaveroisia keskenään, hierarkia on matala, toiminta on hajautettua ja palkkaerot ovat suhteellisen pienet. Johtajat ovat helposti lähestyttäviä ja käytettävissä. (Hofstede ym. 2005, 46, 55-58, 82.) Kollektivistisista maista tulevilla työntekijöillä korostuvat ryhmän tarpeet ja tavoitteet, sosiaaliset normit ja yhteistoiminta ja vastaavasti individualistista maista tulevilla painopiste on työtehtävissä. (Cox 1993, 113-115; Hofstede ym. 2005, 99-103)

Esimerkiksi aasialaiset työntekijät odottavat kunnioitusta johtajia ja esimiehiä kohtaan, selkeitä määräyksiä ja ryhmän johtamista, kun taas Suomessa on totuttu enemmänkin tasavertaisuuteen ja neuvottelevaan kulttuuriin, jossa johtamiselta odotetaan yksilöiden huomioimista. (Hofstede ym. 2005.) Samanlaisia tuloksia saivat myös Ali-Yrkkö ym. (2000, 101–111) suomalaisyritysten kansainvälistymistä ja liikkeenjohdon kulttuurieroista ranskalaisten, hongkongilaisten ja suomalaisten välillä. Huomioitavia eroja löytyi organisaatioiden hierarkioissa ja päätöksenteossa. Ranskassa ja Hong Kongissa on Suomea korkeampi hierarkia. Suomalainen demokraattinen, konsultoiva ja epävirallinen lähestymistapa koettiin jopa vaatimattomaksi, vailla auktoriteettia olevaksi. Aasialaiset odottivat johtajan tekevän ratkaisut. Suomessa suurimmat maahanmuuttajaryhmät tulevat mm. Venäjältä, Turkista, Aasiasta ja entisen Jugoslavian alueilta, maista, jotka edustavat korkean valtaetäisyyden ja kollektivismiä arvoja. Ne ovat tässä mielessä vastakkaisia pohjoismaiselle ja suomalaiselle yhteiskunnalle.

### **3.2.3 Henkilöstötoiminnot**

Moninaisuusstrategian nähdään tehostavan etenkin rekrytointia. Julkisella sektorilla sen merkityksen arvellaan vain korostuvan tulevina vuosina. (Wyatt-Nichol ym. 2012.) Pääkaupunkiseudulla tehdyn tutkimuksen mukaan työhönottoprosessia ei käytännössä useinkaan oltu suunniteltu maahanmuuttajia ajatellen, mm. yhdenvertaisuuslain ja käytäntöjen osalta. Sama koski työpaikkailmoittelua. (Rintala-Rasmus & Giorgiani 2007.) Perinteisten rekrytointitapojen ohella toimivia olivat edelleen ns. puskaradio ja yhteistoiminta työvoimaviranomaisten kanssa (Sippola 2005).

Työpaikkahaastatteluissa kulttuurierot voivat näkyä vakuuttavana oman osaamisen esiintuomisena (viittaa maskuliinisuuteen) tai vastaavasti perustietojen ja taustojen vaatimattomana esiintuomisena (viittaa feminiinisyyteen). Erot tulivat selkeästi esille mm. amerikkalaisia ja hollantilaisia haastattelijoita ja haastateltavia tutkittaessa. Hollantilaisten hakijoiden silmissä amerikkalaiset paisuttelivat osaamistaan ja vastaavasti amerikkalaisten hakijoiden mielestä hollantilaiset vähätelivät itseään. Kulttuurien välisen väärinymmärryksen mahdollisuus voi syntyä vastaavissa tilanteissa. Suomi sijoittui pohjoismaiden tavoin individualististen ja feminiinisten maiden joukkoon (Hofstede ym. 2005, 115–124.)

Huomioitavaa on sosiaalistumisen käynnistymisen jo ennen varsinaista rekrytointia. Tällä on merkitystä niin valtaväestön kuin maahanmuuttajienkin kohdalla. Työnhakijat muodostavat käsityksen organisaation kulttuurista sen tiedon pohjalta mitä he saavat yrityksestä mm. internetin ja yrityksen/organisaation muun aineiston ja vertaisryhmien kautta sekä aikaisemman kokemuksen perusteella yrityksestä ja organisaatiosta. Etukäteistiedolla oli merkitystä hakijoiden käsityksiin yrityksestä ylipäänsä sen suhtautumisesta mm. riskinottoon, sääntöihin ja tuloksiin. (Cable, Aiman-Smith, Mulvey & Edwards 2000.) Suomessa maahanmuuttajat hakevat ja saavat työtä usein juuri tuttavuussuhteiden perusteella tai työpaikoilta, joissa jo työskentelee maahanmuuttajia (Juuti 2005).

Henkilöstötoiminnoissa painottuvat työhön liittyvät vaatimukset henkilökohtaisten preferenssien sijaan. Jännitteiden ja tyytymättömyyden huomioiminen ajoissa ennaltaehkäisee niiden laajenemista organisaatiossa, samoin ongelmiin puuttuminen tarvittaessa johdon taholta. (Thomas 2001.) Henkilöstön pitämistä organisaatiossa edistävät perehtyminen työssä oppimisen kautta ja kouluttautuminen ammattiin oppisopimuskoulutuksella. (Sippola 2005.) Palkitsemisen ja etenkin palkkauksen perusteet tulisi selkeyttää. Työpaikoilla tehdään usein ryhmätyötä, mutta palkitseminen saattaa silti ryhmän tuloksellisuuden sijasta tai ohella perustua yksilöiden tavoitteiden saavuttamiseen. Maskuliinisesti suuntautuvissa organisaatioissa palkitsemisen perustuu oikeudenmukaisuuteen ja tuloksellisuuteen. Feminiinisesti orientoituvissa organisaatioissa palkitseminen on tasa-arvoista ja tarpeiden mukaista. (Cox 1993, 113-115; Hofstede ym. 2005, 141-144.) Strateginen henkilöstöjohtaminen ohjaa palkitsemista vahvasti suorituskykyyn ja tuloksellisuuteen pohjautuvaksi.

Yhtenä perehdytysmuotona organisaatioissa toimivat monimuotoisuusvalmennukset, joilla pyritään lisäämään monikulttuurisuuden ymmärrystä ja arvostamista (Badhesha, Schmidtke, Gummings & Moore 2008; Moore 1999). Perinteisesti ne ovat kuuluneet pohjoisamerikkalaisten yritysten käytäntöihin. Valmennuksia kohtaan on esitetty myös kritiikkiä; ne lisäävät tietoisuutta ja edistävät organisaatioiden vuorovaikutusta, mutta eivät itsessään toimi, ellei niitä sisällytetä myös organisaatiokulttuuriin. (Wyatt-Nichol ym. 2012.) Sippola (2005) näkee lyhytkestoisella, ulkopuolisen henkilön pitämällä kurssilla tai pelkästään työyhteisön vuorovaikutus- ja viestintätaitojen valmennuksella vähän vaikutuksia asenteisiin tai käyttäytymiseen. Niihin tarvitaan suunnitelmallisia ja tietoisia henkilöstöjohtamisen toimintatapojen tai rakenteiden muutoksia. Sarah Moore (1999) puhuu erilaisista moninaisuusvalmennuksista, kuten tietoisuuden lisäämisestä moninaisuuden mahdollisuuksista, erilaisten pätevyyksien ja taitojen hyödyntämisestä ryhmissä ja erityisesti organisaatiokohtaisten moninaisuusvalmennuksien ja kannustimien kehittämistä. Moninaisuuden johtaminen edellyttää hänen mukaan kokonaisvaltaista näkemystä ja keskeisten relevanttien moninaisuustaitojen ja kykyjen kehittämistä.

### 3.2.4 Esimiestyö ja työyhteisön toimivuuden edistäminen

Johtaminen ja esimiestyö korostuvat kaikessa organisaation toiminnassa. Etnisesti moninaisen henkilöstön sosiaalistuminen ja tehokas integroituminen työyhteisöön on olennaista useiden etujen ja hyötyjen saavuttamiseksi ja mahdollisten haittojen minimoimiseksi. Kulttuurinen sopeutuminen on kaksisuuntainen prosessi, joka koskettaa maahanmuuttajien lisäksi myös kantaväestöä. Työyhteisön toimivuuden kannalta tämä on hyvä tiedostaa.

*Kulttuuriseen sopeutumiseen* liittyvää muutosta kuvataan akkulturaatioprosessina. Sen kuluessa toistensa kanssa kosketuksissa olevien ihmisten uskomuksissa, tunteissa, arvoissa, asenteissa ja käyttäytymisessä tapahtuu muutoksia. (Liebkind 2000.) Akkulturaatioprosessin yksi tunnetuimpia tutkijoita on John Berry (1990 ja 2005). Hänen kehittämänsä malli sopii myös organisaatioihin. Mallissa marginalisoitumista, erottautumista ja mukautumista myönteisimpänä vaihtoehtona pidetään integraatiota, yhdentymistä, jolloin maahanmuuttaja ylläpitää omaa kulttuuriaan, mutta on samalla vuorovaikutuksessa valtakulttuurin kanssa. Tällä näyttäisi olevan vahvin yhteys hyvään sopeutumiseen. Yhtenä integraation tuloksena voidaan nähdä juuri osallistuminen työhön. (Berry 2005; myös Forsander 2001)

Kantaväestön kulttuurista sopeutumista eri etnisestä taustasta tuleviin työntekijöihin on kartoitettu asennetutkimuksilla (Jaakkola 2005 ja 2009). Myönteisimmin suhtauduttiin ulkomaisiin eri alojen ammattiosajiin. Suomalaiset hyväksyivät ulkomaalaiset mieluummin työtovereiksi kuin esimerkiksi naapureiksi. Työyhteisöissä henkilökohtaiset kontaktit ja toisten taustoihin ja ajatuksiin tutustuminen edistivät myönteistä suhtautumista. Samanlaisia vaikutuksia todettiin ”Monikulttuurisuus voimavarana työyhteisössä” -hankkeessa (Juuti 2005). Yhteisellä tekemisellä ja kommunikoinnilla oli merkitystä kantaväestön ajatteluun. Valtaosa kantaväestöstä luopui assimiloivasta ajattelusta ja suuntautui kaksisuuntaisen integraation mukaiseen ajatteluun.

*Perehdytys* on olennaista työyhteisön toimivuuden kannalta. Tutustumisella työpaikan kulttuuriin ja tapaan tehdä työtä, perehdyttämällä työhön ja työtehtävään, samoin kuin työntekijään kohdistuvien odotusten selkeyttämisellä on kauaskantoiset vaikutukset. Tiimityössä etenkin syntyy yhteinen ymmärrys ja jaetut merkitykset. Pääseminen sisään työpaikan kulttuuriin vahvistaa sitoutumista ja ryhmään identifioitumista. (Alvesson 1993.) Oikeudenmukainen ja moninaisuutta arvostava ilmapiiri, mukaan ottava johtajuustyyli ja kuulumisen tarpeita tukevat henkilöstökäytännöt luovat mahdollistavat uusien työntekijöiden pääsyyn organisaation jäseniksi (Shore, Randell, Chung, Dean, Ehrhart & Singh 2011).

Suomalaisissa yrityksissä tehdyssä tutkimuksessa moninaisuuden hallinnan ja toimivan työyhteisön edellytyksiksi nousivat etenkin strategiaan ja perustehtävään pohjautuva työnjako ja pelisäännöt. Muita ydinalueita olivat osaamisen kehittäminen, dialogi ja avoin palautekulttuuri, asiakaspalvelu ja jatkuva laadun kehittäminen. Työhön perehdyttämiseen odotettiin lisäpanostusta. Se jäi käytännössä usein työryhmien kantaväestön vastuulle ja pohjautui kulloisenkin perehdyttäjän omiin kokemuksiin ja näkemyksiin. Tämä koettiin

raskaaksi ja liikaa aikaa vieväksi, etenkin jos ryhmässä on paljon vaihtuvia tilapäistyöntekijöitä. Työpaikan pelisäännöt osoittautuivat myös epäselviksi. Niitä oli kyllä luotu, mutta käytännössä ne eivät auttaneet ongelmanratkaisussa. Työnkuvat ja työn vaatimukset olivat usein työntekijöille epäselviä eivätkä he tienneet keneltä hakea apua hankalissa tilanteissa. (Savileppä 2007). Kantaväestö odotti maahanmuuttajien tutustuvan suomalaisen työelämän pelisääntöihin etukäteen. (Juuti 2005.) Myös Ali-Yrkkö ym. (2000) tutkimuksessa nousi esille roolit ja vastuualueet. Ranskalaiset ja hongkongilaiset odottivat selkeitä rooleja ja rajattuja vastuualueita. Holm, Hopponen & Lahtinen -tutkimuksen (2008) mukaan maahanmuuttajat kokivat enemmän tarvetta perehdytykseen kuin mitä oli tarjolla. Maahanmuuttajamiehet tunsivat tarvitsevänsä perehdytystä suomalaiseen työkuultuuriin, kielikoulutukseen ja tietotekniikkaan. Naisilla korostuivat kaksi viimeistä.

Omien tehtävien selkeys ja pelisäännöt koetaan tärkeiksi epävarmuutta poistaviksi tekijöiksi myös kansainvälisten tutkimusten perusteella. Epävarmuuden välttäminen laajemmin näkyy yhteiskunnan lakien, asetusten ja säätelynä tarpeellisuutena. Heikko epävarmuuden sieto oli yhteydessä pitkiin työsuhteisiin, kovaan työntekoon, kiireisyyteen ja aika on rahaa -ajatteluun. Organisaatioissa se näkyi asioiden virallistamisena, asiantuntijoiden ja teknisten ratkaisujen arvostamisena. Motivoivana tekijänä toimii arvostuksen ja kuulumisen ohella turvallisuus. Mm. latinalaisen Euroopan ja Välimeren maista tulevilla työntekijöillä on voimakas tarve epävarmuuden välttämiseen. Suomi sijoittuu pohjoismaiden tavoin hieman keskitasoa matalammalle tasolle. Epävarmuutta ja kaaosta siedetään tavallista enemmän, työsuhteita vaihdetaan tiheämmin, päätöksenteossa keskitytään prosessiin, työskentely on ahkeraa silloin kun se on tarpeen, mutta myös rentoutumista ja höllentämistä arvostetaan. Motivaatio syntyy arvostuksen ja kuulumisen lisäksi saavutuksista. (Hofstede ym. 2005, 166-170, 182-189.)

*Viestintä, vuorovaikutus ja kieli* ovat tärkeitä. Kieli ei ole vain viestinnän väline, vaan se ylläpitää kulttuurisia käytänteitä. Sen avulla luodaan merkityksiä. Sanojen merkitys tai jokin kieliopillinen muoto voidaan tulkita eri tavalla. Kulttuurien välisen viestinnän on todettu häiriintyvän helposti. Erilaiset viestintämallit ja osapuolten odotukset vaikuttavat viestien tulkintaan, ja voivat aiheuttaa väärinymmärryksiä. (Brewis 2008; Tiittula 2005.) Eri kulttuureissa suora käsky ja epäsuora käsky merkitsevät eri asioita. Suora käsky voi olla oikeutettu tai vastaavasti aggressiivisuuden ilmaus, epäsuora käsky ei välttämättä olekaan hienotunteinen ilmaus, vaan päättämättömyyden tai tehottomuuden ilmaus. (Mead 1990.)

Ristiriitaisista ja väärintulkituista viesteistä tyypillinen esimerkiksi tuli esille suomalaisia monimuotoisia työyhteisöjä tutkittaessa. Maahanmuuttajat nyökyttelivät tietävästi työohjeita saadessaan. Haastatteluissa selvisi, että he eivät ymmärtäneet kieltä, mutta halusivat antaa hyvän ja osaavan kuvan itsestään heti työsuhteen alussa. (Juuti 2005.) Ali-Yrkkön ym. (2000) tutkimuksessa käsitykset viestinnästä eri maiden välillä poikkesivat eniten toisistaan. Ranskalaiset odottivat viestinnältä runsassanaista ja perustelevaa keskustelua, sosiaalista kanssakäymistä. Hongkongilaiset ilmaisivat viestinnän peiteltynä. Asioita ei ilmaistu suoraan, ehdottomina mielipiteinä, vaan lähinnä hienovaraisina ehdotuksina. Suomalaisten suorasanaisuus ja yksitasoinen, epävirallinen ja niukka puhetapa koettiin hämmentäväksi. Erilaiset viestintämallit voivat synnyttää häiriötä työyhteisössä. Ne

tulkitaan helposti henkilön persoonallisuudesta johtuviksi ja saattavat johtaa stereotypioihin (Tiittula 2005).

Työssäkäyvien venäläis-, kurdi- ja somalitaustaisten maahanmuuttajien työssä onnistumista selvittävän tutkimuksen (Airila ym. 2013) mukaan tärkeätä oli työ ja sen arvostaminen itsessään. Työyhteisöllisten tekijöiden merkitys oli keskeinen; työyhteisön avoimuus, hyvä perehdyttäminen, esimiestyö sekä työtovereilta saatu tuki.

### **3.2.5 Heterogeenisten ryhmien johtaminen – asenteet, ennakoluulot ja syrjintä**

Yleisesti työelämän moninaisuutta ja etnisesti moninaista henkilöstöä pidetään voimavarana (Aaltonen, Joronen & Villa 2009; Haapanen 2007) ja potentiaalisena hyötynä organisaatioissa ja yrityksissä (Cox & Blake 1991; Benschop 2001). Heterogeenisten ryhmien nähdään lisäävän innovatiivisuutta, luovuutta ja tehostavan organisaation toimintaa ja tuottavuutta (Cox 1993; Jain, Triandis & Weick 2010; Savileppä 2007). Tällaisten ryhmien etuina pidetään hyvää ongelmanratkaisukykyä, asioiden katsomista useista näkökulmista, vaihtoehtojen kriittistä tarkastelua ja yksilöiden itsenäistä ajattelua (Cox 1993). Monimuotoisten ryhmien uskotaan luovan ulkopuolisia, laajoja verkostoja ja tuovan siten hyötyjä kontaktien ja mahdollisen tuen muodossa. (Benschop 2001; Jain ym. 2010).

Moninaisuuden johtamisen hyötyjä katsotaan saavutettavan yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Yksilöiden työtyytyväisyys, identifioituminen organisaatioon ja työhön sitoutuminen ja työsuoritukset voivat lisääntyä. Organisaatiotasolla vaikutukset ulottuvat vaihtuvuuteen, tuottavuuteen ja työn laatuun. (Cox 1993.) Benschopin (2001) tutkimuksessa moninaisuusstrategia, jonka toimeenpano organisaatiossa ulottui kaikkiin henkilöstötoimintoihin operatiiviselle tasolle asti, näkyi työryhmien myönteisenä vuorovaikutuksena ja johti korkeaan tuloksellisuuteen.

Lisääntyvä työryhmien heterogeenisuus voi aiheuttaa myös haittoja, kuten yhteydenpidon vähentymistä ja tiimin yhteenkuuluvuuden vähenemistä. Taustalla on ajatus ihmisten viihtymisestä kaltaistensa kanssa. Samankaltaisuus myös synnyttää läheisyyttä ja vetovoimaa ryhmän jäsenten kesken. Ryhmän jäsenillä on taipumus asemansa yhtenevyyden ylläpitämiseen. Tämä vaikeutuu heterogeenisissä ryhmissä. Esimerkiksi naista voi olla vaikea hyväksyä esimieheksi, mikäli on tottunut mieheen johtajana. Homogeenisellä, yhteenkuuluvalla ja tiiviillä ryhmällä katsotaan olevan korkea ryhmämoraali ja hyvä keskinäinen vuorovaikutus. Tästä näkökulmasta käsin heterogeeniset ryhmät toimisivat päinvastoin. (mm. Cox 1993.)

Työryhmien johtaminen ja työyhteisön toimivuus edellyttävät *ennakkoluulojen, stereotyyppien ja ryhmäkeskeisyyden* huomioimista (mm. Hadjiphanis & Christou 2006, Hofstede ym. 2005). Aseenteilla voi olla merkittäviä vaikutuksia kaikkien osapuolten sopeutumiseen työyhteisössä. Ryhmien välisiä konflikteja voi syntyä organisaation erilaisista normeista, prioriteeteista ja työskentelytyyleistä. Samoin syynä voi olla resurssit, ketä ja mistä etnisestä taustasta olevia henkilöitä organisaation palkataan. Näistä syntyvät

ristiriidat voivat liittyä aikaan ja paikkaan ja kilpailuun vs. yhteistyöhön. Esimerkiksi Afrikan maihin liitetään ns. joustava aikakäsitys, jolloin työskentely ei niinkään toimi lineaarisen aikakäsityksen mukaisesti, aikataulujen noudattamisena ja työaikojen tarkkoina aloittamisen ja päättymisen aikoina. Samoin myöskään ei painotu vahva kilpailuvietti tehtävien suorittamisessa. (Cox 1993.) Berryn (2006) tutkimuksen mukaan kantaväestön asenteisiin ja eri etnisten ryhmien hyväksymiseen vaikuttivat maahanmuuttajien koulutus, kieli ja alkuperämaa. Lähempänä omaa maata olevat ominaisuudet oli helpompi hyväksyä.

Ryhmäkeskeisyys voi työyhteisössä ilmetä oman ryhmän suosimisena ja pitämistä muita kyvykkäämpänä. Toisia kulttuureja arvioidaan oman kulttuurin standardien pohjalta (Berry 2006; Hadjiphanis ym. 2006; Hofstede ym. 2005; Kottak 2011, 44). Etenkin johtavassa asemassa olevien henkilöiden ja esimiesten asenteilla on merkitystä. Tämä voi ilmetä esimerkiksi oman ryhmän työn arvioimisena myönteisemmin toiseen ryhmään nähden. Cox (1993) korostaa, että ennakkoluuloja ja syrjintää ilmenee niin valtaväestön kuin maahanmuuttajienkin keskuudessa. Samoin ryhmäkeskeisyys on tyypillistä useissa kulttuuriryhmissä eikä rajoitu vain kantaväestöön.

Työhön liittyvää *syrjintää* on kartoitettu Suomessa (Jasinskaja-Lahti, Liebkind & Vesala 2002; Syrjintä Suomessa 2006; Aaltonen ym. 2009; Larja 2012). Työtä hakeneet somalit ja arabit olivat kokeneet eniten syrjintää ulkomaalaistaustansa vuoksi työsaannissa, samoin he olivat kokeneet työssä työkavereiden kiusaamista. Harvimmin kiusaajaksi mainittiin esimies (Jasinskaja-Lahti ym. 2002) Työsyrjintään liittyvät tapaukset keskittyivät yksityiselle sektorille (86 %). Tavallisimmat syyt liittyivät etniseen tai kansalliseen alkuperään tai kansalaisuuteen sekä terveydentilaan. (Aaltonen ym. 2009.) Larjan ym. (2012) rekrytointiin liittyvän tutkimuksen perusteella kynnys päästä työhaastatteluun oli selvästi vaikeinta työnhakijalla, jolla oli venäläinen nimi. He joutuivat lähettämään kaksi kertaa enemmän hakemuksia kuin muut. Myös EU:n alueella etnisyyteen pohjautuva syrjintä oli yleisin muoto (61%) (Special Eurobarometer 317, 2009).

Monimuotoisuuden johtaminen edellyttää useiden tekijöiden huomioimista. Organisaatioiden ja työyhteisöjen kehittämistyöllä ja keskinäisellä vuorovaikutuksella on myönteisiä vaikutuksia, mutta useat muutokset tarvitsevat pitkän ajan. Kuntien henkilöstöjohto arvioi monimuotoisuusbarometrin pohjalta monimuotoisuuden suurimmaksi haasteeksi juuri erilaisten ihmisten ja kulttuurien yhteensovittamisen. Oma työyhteisö nähtiin yleisesti monimuotoisena, mutta monimuotoisuuden sisältö vaihteli suuresti vastaajien kesken. Etninen tausta ei sinänsä ollut merkittävä, vaan se mitä työntekijä osaa, millainen hän on henkilönä tai mikä koulutus hänellä on. Maahanmuuttajien kielitaitoa pidettiin kuitenkin riittämättömänä työelämän vaatimuksiin nähden. Maahanmuuttajat puolestaan näkivät osaamisensa jäävän hyödyntämättä, koska eivät voineet tehdä koulutustaan vastaavaa työtä huonon kielitaidon takia. (Haapanen 2007.) Cox & Blake (1991) ehdottavat moninaisuusasioista vastaavan johtajan nimeämistä organisaatioon. Johtajuuden rooli kaipaavat heidän mielestään muutoksia koordinoivaan suuntaan. Tehtävä edellyttää vuorovaikutteisen, valmentajan, moderaattorin tai mentorin tapaista työtettä. (Pless & Maak 2004; Menon 2012)

### 3.3 Tiivistelmä

Monikulttuurisuudella tarkoitetaan yhteiskunnassa esiintyviä kulttuureja ja toisaalta yhteiskunnan poliittisia päämääriä ja poliittisia ohjelmia. Monikulttuurisuuteen liitetään etnisyyttä ja kulttuuri. Historiallisesti sitä pidetään anglosaksisena poliittisena aatteena, johon liittyvät yhdenvertaisten mahdollisuuksien saaminen ihon väriin katsomatta ja rakenteellisen syrjinnän ehkäiseminen. Monikulttuuristen yhteiskuntien piirteitä ovat etnisten vähemmistöjen tunnustaminen ja julkisen vallan pyrkimys monimuotoisuuden säilyttämiseen ja vähemmistöihin kohdistuvan eriarvoisuuden poistamiseen. Suomessa monikulttuurisuuteen yhteiskunnan rakentumiseen vaikuttavat vastaanottavan EU:n ja oman maan lainsäädäntö, maahanmuuttopolitiikka, kantaväestön suhtautuminen maahanmuuttajiin ja maahanmuuttajien integroitumisen onnistuminen.

Monimuotoisuuden johtaminen (Diversity management) on liikkeenjohdon oppisuunta, joka liittyy organisaation suunniteltuun ja järjestelmälliseen tapaan rekrytoida, pitää, palkita, kehittää ja tukea moninaisia työntekijöitä. Organisaation järjestelmät ja käytännöt suunnitellaan ja toimeenpannaan siten, että ne hyödyntävät monimuotoisuuden edut ja minimoivat sen haitat. Monimuotoisuudella tarkoitetaan paitsi etnisyyttä ja kansallisuutta, myös sukupuolta, seksuaalista suuntautumista, uskontoa, vammaisuutta ja ikää. Moninaisuus-terminologian toi ensimmäisenä yrityksiin Thomas.

Monimuotoisuuden käytännön johtamiseen liittyy asioita, joihin tulisi kiinnittää huomiota, kun tavoitteina ovat tuloksellisuus ja työhyvinvointi. Näitä ovat organisaation johtaminen ja strategiat, organisaatiokulttuuri, henkilöstötoiminnot, esimiestyö ja työyhteisön toimivuuden edistäminen. Heterogeenisten ryhmien johtamisen haasteet liittyvät asenteisiin, ennakkoluuloihin ja syrjintään. Pohdittavana on myös kysymykset monimuotoisuusvalmennukset ja -koulutukset sekä mitä kaksisuuntainen, kantaväestön ja maahanmuuttajien sopeutuminen edellyttävät ja miten onnistunut integrointi organisaatioon ja työelämään edellyttävät. Taulukkoon 1 on koottu organisaatioiden moninaisuuden johtamisen hallintaa tukevat asiat ja huomioitavat haasteet.

**Taulukko 1** *Moninaisuuden johtamisen hallinta ja haasteet organisaatiossa.*

Hallintaa tukevat	Haasteita
<b>Henkilöstöjohtaminen vs. monimuotoisuus</b> mitä tarkoittaa organisaatiossa/yrityksessä  <b>Monimuotoisuusstrategia</b> mitä tarkoittaa missä laajuudessa ymmärretään organisaatiossa/yrityksessä ylimmän johdon sitoutuminen ja roolimalli monimuotoisuusjohtaja <b>Organisaatiokulttuuri</b> moninaisuutta vahvistava käytös; näkyväksi sanoissa ja eleissä tietoisuuden lisääminen erilaisista kulttuureista ja näkemyksistä oman organisaatiokulttuurin tiedostaminen	<b>Perinteinen</b> monikulttuurisuutta ei huomioida  <b>Perinteisen HRM -lähestymistavan vaikutukset</b>  <b>Kulttuurierot</b> valta-etäisyys; hierarkiat, johtamistyyli kollektivismi-individualismi; ryhmä- vs. yksilösuoritukset maskuliinisuus-feminiinisyys; vakuuttavuus vs. vaativuutta, palkitsemisen perusteet epävarmuuden välttäminen; pitkät vs. lyhyet työsuhteet, työskentelytapa, työtehtävien selkeys, roolijako viestintä; viestintämallit, suora vs epäsuora käsky, runsassanaisuus vs. niukka puhetapa
<b>Moninaisuus HR –toiminnoissa</b> rekrytointikäytännöt koulutus ja kehittäminen suorituksen arviointi palkitsemisperusteet urakehitys	<b>Kulttuurierot yksiköiden ja ryhmien toiminnassa</b> homogeeniset vs. heterogeeniset ryhmät asenteet ja ennakkoluulot ryhmäkeskeisyys syrjintä assimilaatio kielitaito
<b>Esimiestyö ja työyhteisön toimivuuden edistäminen</b> sosiaalistuminen organisaatioon yhdenmukaiset perehdytystavat yhtenäiset toimintatavat ja pelisäännöt selkeä työnjako	<b>Työyhteisön toimivuus</b> työyhteisön toimintatavat rooliepäselvyydet rooliristiriidat ryhmien välinen viestintä vastuualueiden selkeys perehdyttämistavat
<b>Monimuotoisuusvalmennus</b> laaja-alainen yhteys organisaatiokulttuuriin akulturaatioprosessin merkitys, kaksisuuntainen muutos	<b>Monimuotoisuusvalmennus</b> kesto; lyhytkestoisuus sisältö; ulkopuolinen kouluttaja painopiste; vain vuorovaikutus- ja viestintätaitoihin keskittyvät yhteys omaan organisaatioon; kytkennän puuttuminen organisaatiokulttuuriin

Monimuotoisuuden johtamisella on merkitystä henkilöstön työhyvinvoinnin kokemuksiin. Samoin asenteilla, ennakkoluuloilla ja syrjinnällä on merkitystä työntekijän terveyteen ja työkykyyn. Näitä palataan luvussa 4.



## 4 Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja työhyvinvointi

Tässä luvussa käsitellään henkilöstövoimavarojen johtamisen ja työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä. Työhyvinvointi syntyy pääosin työn arjessa. Mutta mistä se koostuu ja kuka tai ketkä ovat vastuussa sen ylläpitämisestä ja kehittämisestä? Työhyvinvoinnin yhteyteen liitetään myös työkyky-käsite, jota käytetään kuvaamaan likipitään samoja asioita. Aluksi selvitetään työhyvinvoinnin eri näkökulmia ja sen kytköksiä työkykyyn. Tämän jälkeen tarkastellaan työhyvinvointia organisaatio- ja työyhteisötasoilla ja johtamisen kohteena.

### 4.1 Työhyvinvointinäkökulmia

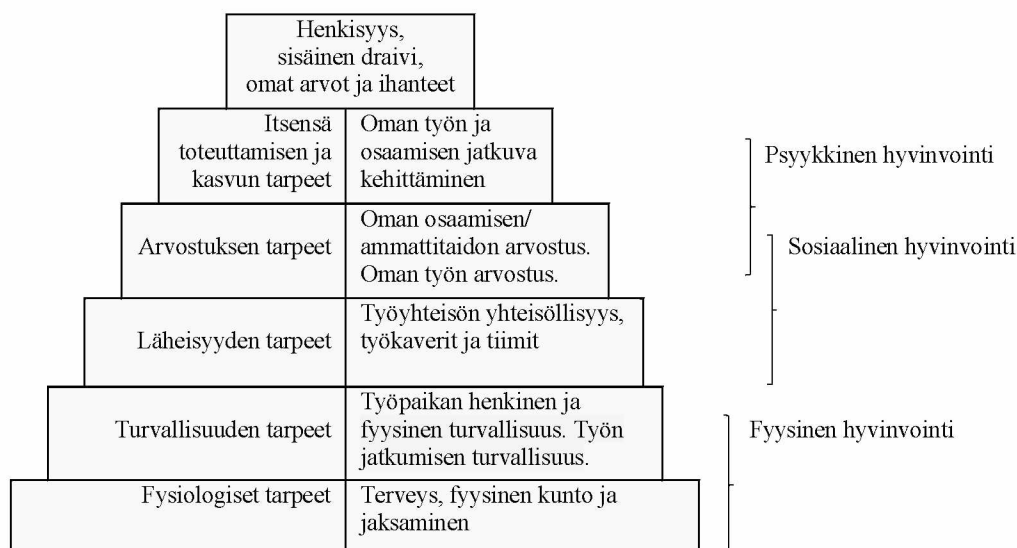
Työhyvinvointi merkitsee eri ihmisille eri asioita eikä sen sisällöstä ja merkityksestä ole selkeää yhteistä näkemystä. Yleisesti se nähdään työntekijän henkilökohtaisena tunnetilana ja toisaalta työyhteisön yhteisenä vireystilana. Ihminen on kokonaisuus ja näin ollen hyvinvointiin vaikuttavat niin yksityisen kuin työelämänkin tapahtumat. Teorian kehittyessä ja tutkimuksissa työhyvinvointia tarkastellaan yleensä työyhteisön hyvinvointina, psykososiaalisesta näkökulmasta, ja terveyttä ja hyvinvointia painottavana lähestymistapana. (Lindström 2002.)

Työhyvinvointi on yksilöllisenä, subjektiivisena kokemuksena kaksisuuntainen. Myönteisenä se koetaan työtyytyväisyytenä ja hyvinvointina, kielteisenä se voi merkitä stressiä tai työuupumusta. Kokemukseen vaikuttavat lisäksi sosiaalinen ulottuvuus, työpaikan ilmapiiri ja johtajuus. Myönteinen työhyvinvointi ilmenee työn imuna, työhön liittyvänä tarmokkuutena, omistautumisena ja uppoutumisena (Hakanen 2004). Työn imu toimii työntekijän voimavarana. Se on positiivisessa yhteydessä terveyteen ja työkykyyn, samoin esimiehen tuki ja arvostus sekä työn itsenäisyys. Nämä vahvistavat työhön sitoutumista ja siinä jatkamista, ns. työhyvinvoinnin motivaatiopolkua. Vastaavasti työn kuormitustekijät, esim. kiireinen työtahti, aiheuttivat uupumisoireita, ja olivat yhteydessä työkyvyn heikentymiseen, ns. työhyvinvoinnin jaksamispolkuun.

Kielteisenä työhyvinvointi kääntyy työpahoinvoinniksi (Kinnunen & Feldt 2005; Mamia 2009). Työhyvinvointitutkimuksen kohteina ovat pitkään olleet työstressi ja stressiteorioiden pohjalta kehitettyjen mallien toimivuus, mm. työn hallinnan ja vaatimusten keskinäinen suhde (Karasekin malli) (Karasek & Theorell 1990, 31-82) ja sosiaaliseen vastavuoroisuuteen pohjautuva ponnistusten ja palkkioiden-malli. Perusteita tutkimuksen tämän tapaiselle painotukselle löytyy työstressin vaikutuksista terveyteen, työsuorituksiin ja sen yhteydestä organisaation tuloksellisuuteen ja taloudellisiin menetyksiin. (Kinnunen & Feldt 2005.)

Otalan & Ahosen (2005) ajattelussa työhyvinvointi rakentuu Maslowin tarvehierarkian pohjalta ns. työhyvinvoinnin portaiksi (kuvio 6). Lähtökohtana on yksilöistä muodostuva työyhteisö. Portaiden eri tasot etenevät perustason fysiologisista perustarpeista ylimmän

tason omiin arvoihin, motiiveihin ja henkiseen energiaan. Työyhteisön työhyvinvointi koostuu sen jäsenistön hyvinvoinnista. Tähän sisältyvät kaikki työhyvinvointia edistävät asiat, toiminnot ja järjestelmät. Tämä johtaa ajatukseen, että työhyvinvointi on kytköksissä työyhteisön ja organisaation toiminta-ajatukseen, visioihin ja strategioihin ja samalla johtamiseen ja esimiestyöhön.



**Kuvio 6** Työhyvinvoinnin portaat (Ojala & Ahonen 2005, 29)

Organisaatiotason tarkastelussa työhyvinvointia on kuvattu terveen organisaation (Lindström 2002) ja terveen ja hyvinvoivan työpaikan kautta (Burton 2009; International Labour Office 2012). Terveen organisaation keskeiset perusedellytykset muodostuvat organisaatio- ja johtamiskäytännöistä, työilmapiiristä ja arvoista. Organisaation rakenteiden, käytäntöjen, toimintatapojen ja perustehtävän yhteensopivuudella on merkitystä. Epäsuhta merkitsee häiriöitä osajärjestelmien toiminnassa. (Lindström 2002.) WHO:n mukaan terveellisessä työpaikassa työntekijät ja johtajat kehittävät työntekijöiden ja työpaikan terveyttä, turvallisuutta ja hyvinvointia tukevia prosesseja (Burton 2009). Kansainvälinen työjärjestö ILO:n näkee työpaikan hyvinvoinnin olevan yhteydessä kaikkiin työelämän alueisiin, fyysisen työympäristön laadusta ja turvallisuudesta työntekijöiden kokemuksiin ja tuntemuksiin työstä, työympäristöstä, työilmapiiristä ja työorganisaatiosta (International Labour Office 2012). Euroopan komission (COM 2007) turvallisuusstrategiassa työhyvinvointia katsotaan kokonaisvaltaisesti huomioimalla erityisesti työpaikan muutokset ja psykososiaaliset riskitekijät (myös Eurofound and EU-OSHA 2014).

Australialaiset yrittäjät ja yritysjohtajat liittivät terveen ja hyvinvoivan työpaikan työsuojeluun, psyykkiseen terveyteen ja terveisiin elämäntapoihin. Näkemykset hajaantuivat yrityksen toimialan, koon ja sijainnin mukaan. Eniten huomiota saivat kuitenkin työsuojeluriskit ja työperäinen stressi. Vastuuta hyvinvoinnista pyrittiin

siirtämään yksittäisille työntekijöille, ja oma rooli nähtiin tukijana. Työhyvinvoinnin edistäminen yhdistettiin enemmänkin yksilöön kuin organisaation tai työyhteisön kehittämiseen (Pescud, Teal, Shilton, Slevin, Ledger, Waterworth & Rosenberg 2015). Vastaavia, yksilöön kohdistuvia työhyvinvointinäkökulmia tapaa yrityksissä ja organisaatioissa edelleenkin, joskin laajempi, työorganisaatioiden kokonaisvaltaiseen toimintaan ja työhyvinvointiin liittyvä näkökulma on lisääntynyt.

Terveen työyhteisön edistämisen perusajatukset löytyvät Luxemburgin julistuksesta (1997); ne ovat työnantajan, työntekijän ja yhteisön yhteisvaikutuksesta syntyviä toimia, työorganisaation ja työympäristön kehittämistä, rohkaisemista aktiiviseen osallistumiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen. Työhyvinvoinnin lisäämiseen ja työssä pysymiseen pyritään mm. psykososiaalisin stressitekijöihin vaikuttamalla (International Labour Office 2012), lainsäädäntötyöllä ja politiikkaohjelmilla (COM 2007). Organisaatiotasolla tervettä organisaatiota tarkastellaan samoilla tekijöillä kuin sen taloudellista menestymistäänkin. Terve organisaatio on menestyvä ja sillä on terve henkilöstö. Se kykenee luomaan työympäristön ja organisaatiokulttuurin, jolle on ominaista vahva organisaatioon sitoutuminen, työtyytyväisyys, hyvät työntekijä- ja työnantajasuhteet, hyvä turvallisuustaso, alhainen stressi- ja matala sairauspoissaolotaso sekä vähäinen vaihtuvuus. (Lindström 2002.) Schulten & Vainion (2010) mukaan työhyvinvointi nähdään työelämän laatuuna ja tuottavuutena yksilö-, yritys- ja yhteiskunnallisella tasolla. Työntekijöiden täyden potentiaalin saavuttaminen tulee yksilön ja organisaation eduksi. Tuottavuus vaikuttaa eri tasoilla laajasti väestön hyvinvointiin, ja on siten kytköksissä kansalliseen taloudelliseen kasvuun.

Eurooppalaisella tasolla työhyvinvointiin liittyvät mallit ja työhyvinvointipolitiikat voidaan tiivistää kolmeen toimintatapaan: 1. työterveyshuollon palveluihin ja työterveyden edistämiseen, 2. työturvallisuuden ja työterveyden strategioihin ja 3. yritysten ja organisaatioiden kehittämiin työhyvinvointimalleihin. Ensimmäinen liittyy WHO:n ja työterveyshuollon, toinen ILO:n ja työmarkkinaosapuolten toimintaan ja kolmas yritysten kilpailukyvyn ja menestymisen varmistamiseksi henkilöstöresursseja kehittämällä ja tuottavuutta parantamalla. Mallien yhdistämisellä tavoitellaan eurooppalaista työhyvinvoinnin mallia, jossa työpaikan osapuolet ja ryhmät olisivat jatkuvassa yhteistyössä ja keskustelussa. Asiantuntijoiden eriytyneestä toiminnasta pyritään asiantuntemusalueiden koordinoitua ja vuorovaikutteiseen toimintatapaan. Tavoitteena on niin työvoiman työhyvinvoinnin edistäminen, terveyden ja turvallisuuden parantaminen kuin yritysten ja organisaatioiden tuottavuus ja menestys. (Työhyvinvointi - uudistuksia ja käytäntöjä 2009.)

Työhyvinvointitutkimuksen näkökulma on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana 1970-luvun työtehtävien määrällisestä ja laadullisesta tarkastelusta työhyvinvointiin, terveyteen ja osaamiseen vaikuttaviin tekijöihin (Lindström 2002). Työhyvinvoinnista kertoo se kieli, millä sitä on vuosien mittaan kuvattu: työviihtyvyys, työtyytyväisyys, työpaikan ilmasto, ilmapiirikartoitukset ja työtyytyväisyys (Juuti 2010). Valtaosa näihin liittyvistä työhyvinvointiteorioista on kehitetty Pohjoismaiden ulkopuolella eikä niiden soveltuvuudesta suomalaiseen työelämään ole täyttä varmuutta (Mamia 2009). Suomalaisen työhyvinvointitutkimuksen kohteiksi ovat vahvistuneet vaikutusmahdollisuudet työssä,

yhteistyösuhteet esimiesten ja työtovereiden kanssa, elämäntapaajattelu, muutosprosessien hallinta, terveyden ja hyvinvoinnin tukijärjestelmät, kuten työterveyshuolto sekä myöhemmin työroolit, työn ja muun elämän tasapaino, työn sisältö ja organisointi. (Lindström 2002.)

## **4.2 Työhyvinvoinnin sopimuksellinen ja lainsäädännöllinen tausta**

Kansainväliset sopimukset, Suomen lainsäädäntö ja työterveyttä ja työsuojelua koskevat linjaukset määrittelevät organisaatioiden/työnantajien velvollisuudet työhyvinvoinnin suhteen. Ne kohdistuvat työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksiin, kuten johtamiseen ja työyhteisöön, työntekijään, työhön ja työympäristöön. Työnantajan velvollisuus on huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja terveellisyydestä työssä. Työturvallisuudesta ja työssä esiintyvien vaarojen ja haittojen arvioinnista vastaa pääsääntöisesti työsuojelu (Työturvallisuuslaki 2002). Työterveys- ja työkykyasioissa yhteistyökumppanina toimii työterveyshuolto (Työterveyshuoltolaki 2001; Asetus 708, 2013; myös Laki työterveyshuoltolain muuttamisesta 2012 ja Laki sairausvakuutuslain muuttamisesta 2012). Työhyvinvoinnin edistämisen tulee olla työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteisvoimin tehtävää, suunnitelmallista ja työpaikan tarpeista lähtevää toimintaa. Sisällön suunnittelussa tarvitaan tietoja henkilöstövoimavaroista, henkilöstön tilasta ja rakenteesta ja kuormittavuudesta (Työterveyshuoltolaki 2001).

Työnantaja seuraa ja kehittää työhyvinvointia yhdessä työntekijöiden edustajien kanssa (Laki työnantajan ja henkilöstön välisen yhteistoiminnasta kunnissa 2007; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007). Henkilöstövoimavarojen ja työhyvinvoinnin johtamisen kannalta keskeisiä asioita ovat selkeät työhönoton periaatteet ja menetelmät, vuokratyöntekijöiden käyttö, perehdytys, henkilöstön kehittämiseen liittyvät asiat ja organisaatioiden/yritysten tulevien rakenteellisten muutosten vaikutukset henkilöstöön. Lisäksi tulee huomioida oikeus tasa-arvoisiin mahdollisuuksiin ja ihmisarvoiseen kohteluun työssä sekä urakehitykseen (Uudistettu Euroopan sosiaalinen peruskirja (2002).

Yksityiskohtaisempia, työhyvinvointia edistäviä tehtäviä ovat mm. työympäristön ja työn suunnittelu, kuormittumisen huomiointi ja työntekijöiden ohjaus ja opetus (Työterveyshuoltolaki 2001; Työturvallisuuslaki 2002), ammatillinen kuntoutus ja työssä tehtävät uudelleenjärjestelyt (Yleissopimus 159, 1983) sekä uudelleensijoittuminen (Uudistettu Euroopan sosiaalinen peruskirja 2002). Erityisesti painottuvat psykososiaalinen kuormitus, työpaikan muutostilanteet ja useiden tekijöiden yhteisvaikutus (Asetus 708, 2013). Sama suuntaus on EU:n työturvallisuus ja –terveysviraston strategiassa (Eurofound and EU-OSHA 2014). Työelämään, työturvallisuuteen ja työterveyteen liittyvät tarkennukset löytyvät kansainvälisen työjärjestön (ILO) sopimuksissa ja suosituksissa (Yleissopimus 159, 1983; Yleissopimus 187, 2006) ja TSS-sopimuksessa (1966). Suomi linjaa em. pohjalta toimintaa kansallisella tasolla (mm. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020, 2011).

Yleisesti työhyvinvoinnilla (myös monikulttuurisuudella) on vahva sopimuksellinen tausta YK:n ja Euroopan neuvoston ihmisoikeussopimuksien kautta. Työelämän osalta ne kytkeytyvät erityisesti tasa-arvoon ja oikeuksiin, mm. rotuun ja ihonväriin katsomatta sekä syrjinnän kieltämiseen (Ihmisoikeuksien yleismaailmallinen julistus 1945; Euroopan ihmisoikeussopimus 1953; Uudistettu Euroopan sosiaalinen peruskirja 2002; Euroopan unionin perusoikeuskirja 2000), työsopimukseen ja oikeudenmukaisiin työehtoihin, palkkaan ja ammatilliseen koulutukseen (TSS-sopimus 1966). Usean suomalaiset yritykset ovat ottaneet agendaansa YK:n ihmisoikeusneuvoston hyväksymät yritystoimintaa ja ihmisoikeuksia koskevat ohjaavat periaatteet. Ne toimivat maailmanlaajuisina standardeina, joita valtioiden ja yritysten edellytetään noudattavan (Yritysten vastuu kunnioittaa ihmisoikeuksia 2014; United Nations Global Compact 2014).

### 4.3 Työkyky ja työkykymallit työhyvinvointiajattelun taustalla

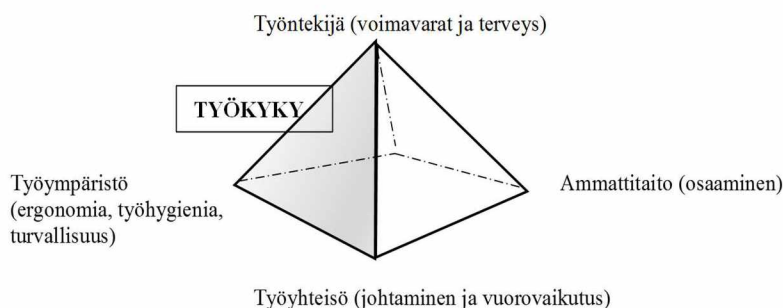
Työhyvinvoinnista ja työpaikkojen työhyvinvointityöstä on Euroopan eri maissa käytetty erilaisia nimityksiä, mm. työelämän laatu ja tuottavuus, työpaikka terveyden tukijana, terveellinen elämäntapa, osallistava työelämä ja yrityksen yhteiskunnallinen vastuu (Työhyvinvointi – uudistuksia ja käytäntöjä 2009). Yhteisessä kehittämistyössä Suomen pääteemana on ollut *työkyky*, ja sen edistämisen määrittely *työkykyä ylläpitävän toiminnan* kautta. (Hämäläinen 2007, 78–80.) Työkykyä ylläpitävän toiminnan alku yhdistetään 1990-luvun taitteeseen ja tulosopimuksen yhteydessä tehtyyn työmarkkinaosapuolten keskinäiseen suositukseen työpaikan TYKY-toiminnan järjestämisestä (STM 1999; myös Hämäläinen 2007, 80). Toimintaa koordinoi työpaikoilla yleensä henkilöstöjohdon, työntekijöiden, työsuojelun ja työterveyshuollon edustajista koottu ns. työryhmä (Hyvä työterveyshuoltokäytäntö 2007; Husman 2003.) Työkykyä ylläpitävän toiminnan laajentuessa sisältämään hyvinvointia, osaamista, työn tuottavuutta ja laatua kehittäviä toimenpiteitä, puhutaan yhä useammin työhyvinvointia ylläpitävästä toiminnasta eli työhyvinvointinäkökulmalla painopistettä ja vastuuta pyritään siirtämään asiantuntijatahojen alueelta enemmän yritysten ja organisaation suuntaan, ja yksilönäkökulmasta organisaatioiden ja työyhteisöjen tarkasteluun. Koska työkyky- ja työhyvinvointikäsitteitä käytetään usein rinnakkain, käydään seuraavassa lyhyesti läpi työkyky-käsitteen taustaa.

Työkyky on yhteiskunnallisen kehittymisen myötä vaihtunut invaliditeetti-perusteisesta, lääketieteellisestä näkemyksestä laaja-alaiseen ja kokonaisvaltaiseen ajatteluun. Se toimi aina 1980-luvun puoliväliin asti *arvioinnin* merkityksessä, eläke- ja työkyvyttömyysasioissa, ja hallinnollisen päätöksenteon välineenä arvioitaessa työkykyä sosiaalietuuksien saamisen edellytyksinä. (Mäkitalo 2003; Mäkitalo & Palonen 1994; Viimeinen työkirja? 2005) Lääketieteelliseen näkemykseen perustuneena se on katsottu objektiivisen asiantuntijan tehtäväksi. (Launis, Lehto, Mäkitalo, Räsänen & Ylikoski. 2001; Mäkitalo & Palonen 1994.) Tieteellinen perusta löytyy luonnontieteistä. Näkemys viittaa

individualistiseen ihmiskäsitykseen, jossa yksilölliset ominaisuudet ovat tärkeimpiä tekijöitä työssä selviytymisen kannalta. (Launis ym. 2001; Mäkitalo 2003; Mäkitalo & Palonen 1994, 156)

Työkyky *edistämisen* yhteydessä liittyy työkyvyttömyyden ehkäisemiseen yksilöiden työkykyä parantamalla. (Ilmarinen 1988; Launis ym. 2001; Mäkitalo 2003, 143) Työkyky perustuu pääosin työkyvyn tasapainomalliin. Malli on käytössä edelleen työkyvyn määrittelyssä. Näistä tunnetuimpia ovat työkyvyn laaja-alainen (tykytetraedri) ja kokonaisvaltainen malli (Ilmarinen ym. 2006). Yksilön toimintakykyä tarkastellaan suhteessa työn vaatimuksiin. Tasapaino merkitsee työkyvyn ja työhyvinvoinnin säilymistä, epätasapaino puolestaan työperäisiä oireita ja sairauksia. Tasapainotilaan pyritään työntekijän voimavaroja tukemalla, työolosuhteisiin ja työprosessiin vaikuttamalla.

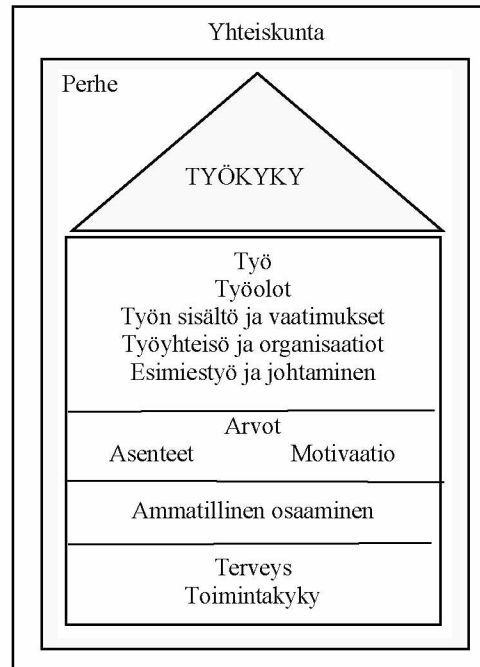
Tetraedrimallin (kuvio 7) osa-alueita ovat työntekijä, työympäristö, työyhteisö ja ammattitaito. Työkyvyn ylläpitäminen kohdistuu yksilön lisäksi työympäristön parantamiseen ja työntekijöiden ammattitaidon ja osaamisen kohentamiseen. Työyhteisön kehittämisen kohteina ovat psykososiaaliset tekijät, työn organisointi, vuorovaikutus ja johtamisen kehittäminen. Työympäristön kehittäminen liittyy työergonomian, työturvallisuuden ja työhygienian kehittämiseen. (Ilmarinen ym. 2006; Mäkitalo 2003.) Mallia on kehitetty 1980-luvulta lähtien ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi. Interventiotyypisillä projekteilla saavutettiin merkittävää työkyvyn paranemista, ja tätä kautta vaikutuksia työn tuottavuuteen ja laatuun. Myönteiset vaikutukset kestivät eläkeikään asti. (Ilmarinen 1995; Ilmarinen, Huuhtanen & Louhevaara 2001.) Malli kuvaa työkyky-paradigmaa operatiivisella tasolla. Sitä käytetään myös tutkimukseni empiirisessä osassa työhyvinvointikyselyn pohjalla.



**Kuvio 7** Työkyvyn tetraedrimalli (Ilmarinen, Huuhtanen & Louhevaara 2001)

Viimeisin, ja useisiin työkykytutkimuksiin ja työhyvinvoinnin kehittämishankkeisiin perustuva kokonaisvaltainen malli kuvaa ns. työkykytaloa (Ilmarinen ym. 2006, kuvio 8). Työkyky rakentuu työstä, arvoista, ammatillisesta osaamisesta ja terveydestä, mutta siihen vaikuttavat myös perhe, lähiympäristö ja yhteiskunta. Työkyvyn keskeiset rakenteet määrittävät ihmisen voimavarojen ja työn ominaisuuksien välisestä tasapainosta. Yksilön voimavaroihin kuuluvat terveys ja toimintakyky, osaaminen, arvot ja asenteet. Työpaikan

tukiorganisaatiot, kuten työterveyshuolto ja työsuojelu sijoittuvat työkyvyn ulkopuoliseen lähiympäristöön. Uloimpana on makroympäristö, yhteiskunta, sen rakenteet ja mm. sosiaali- ja terveystalouden tekijät.



**Kuvio 8** Työkykytalo (Ilmarinen ym. 2006)

Työkyvyn perustan muodostavat yksilön fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky ja terveys. Seuraava taso kuvaa tietoja ja taitoja ja niiden jatkuvaa päivittämistä ammattitaidon pohjana. Arvot ja asenteet ja työelämän motivoivat tekijät vaikuttavat työtason rajapinnassa. Työ asettaa vaatimukset muille tasoille. Jos yksilön voimavarat ovat tasapainossa työn kanssa, työkyky säilyy hyvänä. Esimiehellä nähdään suuri rooli tasapainon kehittämisessä. Työkyvyn rakenteet muuttuvat työuran aikana monista syistä. Eri rakenteiden välillä on jatkuva vuorovaikutus, joten työkykyä vahvistavat tai heikentävät prosessit heijastuvat eri tasoihin. Työkyvyn ulkopuolisten tekijöiden tuki ja toimenpiteet vaikuttavat työkykyyn ja työhyvinvointiin, esim. työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuuksia lisäämällä, työelämän pelisäännöistä sopimalla tai vastaavasti työeläikeikää kohottamalla. (Ilmarinen ym. 2006.) Kokonaisvaltaisesta työkyky -mallista muotoutui myöhemmin työhyvinvoinnin käsite ja määrittelyn perusta (Juuti 2010, 46-47).

Työkyky-käsitteen tutkimusta pidetään edelleen tärkeänä, koska työkyvyn painopistealueet vaihtuvat työelämän ja yhteiskunnan muutosten johdosta. Koko väestön työkykyä selvittävän Terveys-2000 -tutkimuksen (Gould, Ilmarinen, Jarvisalo & Koskinen 2006, 312–325) mukaan työkyvyn keskeisimmät ulottuvuudet olivat työ ja terveys. Työn merkitys työkyvyn määrittäjänä oli keskeinen, ja siihen vaikuttivat työajan muoto, työn rasittavuus, työssä saatu tuki, työn itsenäisyys ja sen kehittävyys. Terveys liittyi

voimakkaimmin koettuun työkykyyn, muita olivat ikä ja asenteet työhön. Työhyvinvoinnin johtamisen rinnalla puhutaan työkyvyttömyyden ehkäisemiseen keskittyvästä yksilöpainotteisesta työkykyjohtamisesta (Aura; Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014).

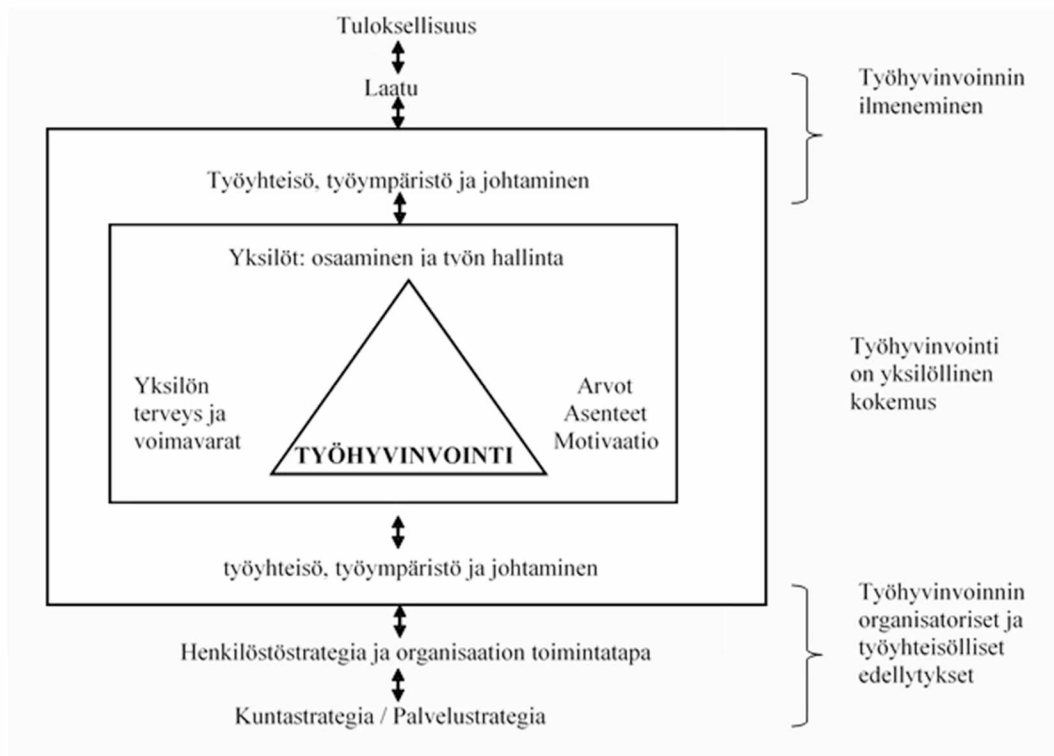
## **4.4 Työhyvinvoinnin johtaminen henkilöstöjohtamisen alueena**

### **4.4.1 Työhyvinvointi strategisena tekijänä**

Työhyvinvointi yhdistetään strategisen johtamisen prosessiin ja mittaristoon osana henkilöstönäkökulmaa (Määttä & Ojala 1999; Ollila & Joki 2005). Etenkin yrityksissä työhyvinvointi liitetään johtamiseen ja tulokselliseen toimintaan (Ojala & Ahonen 2005). Se jäsennetään osana johtamisjärjestelmää ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Se yhdistetään asioihin, joita voidaan organisaatiossa kehittää, motivaatioon, osaamiseen ja työpaikan ilmapiiriin. (Guest 1997; Vanhala & Kotila 2006; Viitala, Tanskanen & Sääntti 2015). Aura ym. (2014) määrittivät strategisen hyvinvoinnin siksi osaksi työhyvinvointia, joka tukee organisaation varsinaisen toiminnan tuloksellisuutta. Yrityksille se merkitsee liiketoiminnan kannattavuutta ja julkiselle sektorille tuottavuutta ja vaikuttavuutta. Puhutaan työhyvinvoinnin johtamisesta ja strategisesta työhyvinvointijohtamisesta (Aura ym. 2014; Forma, Kaartinen & Pekka 2013).

Kuntajohtamisessa työhyvinvoinnin edistämisen periaatteet (Asikainen ym. 2004) pohjautuvat työkykymalleihin, etenkin tetraedrimalliin. Työhyvinvointia pidetään strategisena tekijänä organisaation pyrkiessä tulokselliseen toimintaan. Se katsotaan osaksi tuloksellista henkilöstöjohtamista ja ennakoivaa, suunnitelmallista ja pitkäjänteistä toimintaa. Työhyvinvoinnin edistäminen on osa henkilöstöstrategiassa ilmaistua tahtotilaa ja henkilöstöpolitiikkaa. Työhyvinvointia tarkastellaan yksilön kokemuksena työyhteisön ilmapiiristä, johtamisesta ja esimiestyöstä, työyhteisötasolla työhön sujuvuutena ja organisaatiotasolla tuloksellisena toimintana ja palvelujen hyvänä laatuna. Kuvio 9. kuvaa työhyvinvoinnin lähestymistapaa. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007b.)





**Kuvio 9** Työhyvinvointimalli (Kuntien eläkevakuutus 2007; mukaillen Kunnallinen Työmarkkinailaitos 2007b)

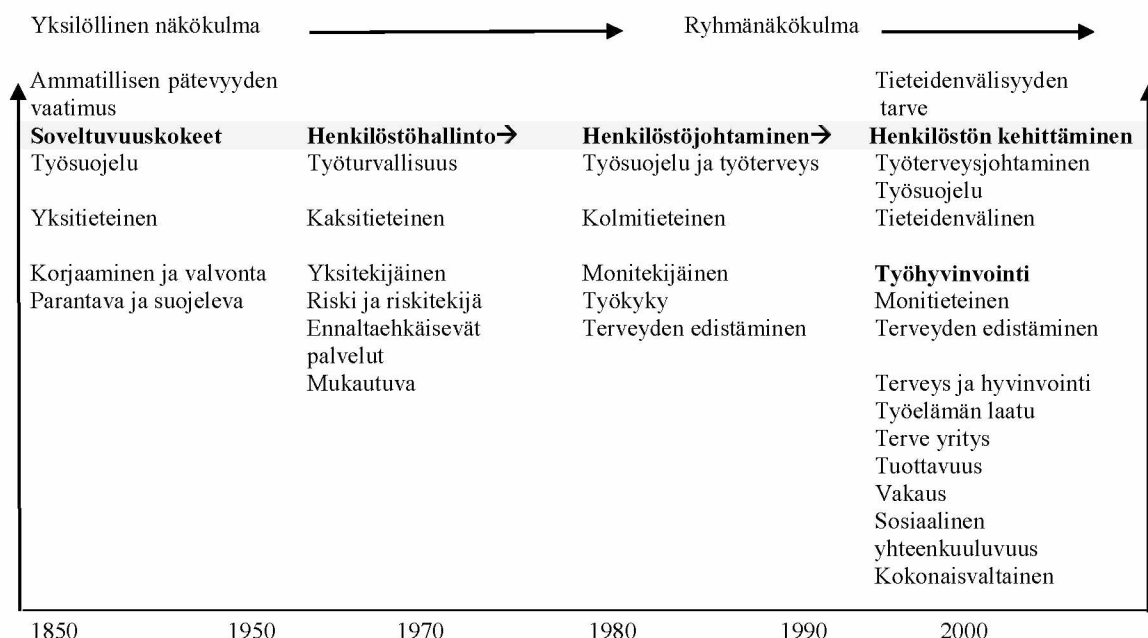
#### 4.4.2 Henkilöstövoimavarojen johtamista ja työhyvinvointia yhdistävä tutkimus

Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi kytkeytyvät yhteen. Molempia osa-alueita on käsitelty pitkälti omina tutkimusalueinaan, mutta niiden väliset yhteydet ovat löydettävissä työhyvinvointi- ja työsuojelututkimuksesta (kuvio 1). Korjaavasta toiminnasta ja valvonnasta on siirrytty ennaltaehkäisevän toiminnan ja riskien arvioinnin jatkuessa yhä monitekkijäisempään ja -tieteisempään näkemykseen, jossa korostuvat yrityksen ja organisaatioiden vastuu ja henkilöstöjohtamisen kenttä.

Työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus on ajankohtaista Suomen kuntasektorilla (mm. Lehto & Viitala 2016; Pekkarinen & Pekka 2015). Työ ja terveys Suomessa -tutkimuksen (2013) mukaan organisaatioiden johto on yhä kiinnostuneempi työntekijöiden työhyvinvoinnista. Johto ja esimiehet näkivät työhyvinvoinnin tärkeänä organisaation kokonaistuloksellisuuden kannalta. Kuitenkaan he eivät hahmottaneet työhyvinvointia jäsenyteenä eivätkä osanneet asemoida omaa rooliaan johtajana asiaan vaikuttamiseksi (Lehto ja Viitala 2016). Tämä olisi esimiehille kuitenkin tärkeä tieto. Johtajuudella on todettu selkeä yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin. Johdonmukainen, yhteisen vision mukaiseen toimintaan kannustava ja työprosesseja kehittävä johtajuus, samoin kuin sujuva yhteistyö ja esimerkkinä toimiminen edistivät työhyvinvointia. Oikeudenmukaiseksi koettu, tulevaisuusorientoitunut ja valtuuttava toimintatapa vahvisti ja kannusti työntekijöitä.

(Häggman-Laitila 2013). Myös esimies-alaissuhteilla (LMX-suhde) todettiin vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin. Mitä korkeatasoisempi esimies-alaisvuorovaikutus oli, sitä suuremmat voimavarat se mahdollisti työntekijälle. Esimies-alaissuhteilla ja alaistaidoilla oli selvä yhteys, ja hyvä suhteet koettiin hyvinä alaistaitoina ja päinvastoin. Alaistaitoja kannattaa kehittää, koska ne vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin ja sitä kautta myös työhyvinvointiin. (Heinonen ym. 2013.)

Johdon ja esimiesten merkitys työhyvinvoinnin johtamisessa nousi esille kuntien muutosjohtamista tutkittaessa (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007; Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008; Vakkala & Syväjärvi 2012). Muutokset vaikuttivat eri tavoin eri henkilöstöryhmiin, joten koko muutosprosessin suunnittelu, hallinta, johtamisjärjestelmä ja esimiestyö nousivat keskeisiksi. On tärkeää ymmärtää muutoksien työyhteisössä aiheuttamat reaktiot, lähijohtamisen merkitys ja kyky tarttua esille nouseviin ongelmatilanteisiin.



**Kuvio 10** Työhyvinvointitutkimuksen kehitysvaiheet (mukaillen Työhyvinvointi uudistuksia ja käytäntöjä 2009; Schulte & Vaino 2010)

Aura ym. (2014) tutkimustulosten pohjalta työhyvinvoinnin johtamisen päävastuu kunnissa oli henkilöstöjohtajalla tai -päälliköllä. Toteuttajina olivat henkilöstövastaava, johto tai esimiehet. 73 %:lla kuntatyönantajista oli työhyvinvoinnin ohjausryhmä. Sisällöistä tärkeimmäksi arvioitiin henkilöstön terveyden kehittäminen. Seuraavina tulivat yhteishengen, ilmapiirin, esimiestyön ja osaamisen kehittäminen. Kokonaisuutta tarkasteltaessa strategisen hyvinvoinnin kaikkien osa-alueiden kehityksen suunta oli

positiivinen. Organisaatioissa oli tavoitteellisesti määritelty mitä kehitetään, ja esimiesten vastuuta työhyvinvoinnista oli lisätty. Investoinnit koulutukseen olivat laskusuunnassa kaikissa vastanneissa organisaatioissa. Strategisen hyvinvoinnin tukitoiminnot olivat hyvässä kunnossa. Tästä kertoo vuosien panostaminen työterveyshuoltoon ja työky-toimintaan. (Aura ym. 2014; Pekkarinen & Pekka 2015.)

Viitalan, Tanskasen ja Sántin (2015) tutkimuksessa selvitettiin organisaatioilmapiirin vaikutusta työhyvinvointiin. Työyksikkötason erilaiset organisaatioilmapiirit olivat eri tavoin yhteydessä työhyvinvointiin. ”Rentoutunut ja ystävällinen” ja ” rohkaiseva ja uusia ideoita tukeva” -ilmapiirit olivat vahvemmin yhteydessä työhyvinvointiin kuin kielteinen ilmapiiri. Työpaikan ilmapiiri osoittautui tärkeäksi tekijäksi organisaation hyvinvointia kehitettäessä. Vastuussa työyksikön ilmapiiristä ovat niin esimiehet kuin työntekijätkin.

Työhyvinvoinnin katsottiin vaativan strategista henkilöstöjohtamista, ja yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Kunnissa oli käytössä varhaisen tuen, tehostetun tuen ja paluun tuen toimintamallit. (Pekkarinen & Pekka 2015.) Kehityskeskustelujen käyttäminen työhyvinvoinnin edistämiseksi oli huonoiten ohjeistettu ja johdettu (Aura ym. 2014). Systemaattinen työkykyriskien ja työkyvyttömyyteen liittyvien kustannusten kartoittaminen ei ollut yleistä, ei myöskään lukumäärien tavoitteiden asettaminen. Kehittämiskohteina raportointi ja vaikuttavuuden arviointi nousivat esille (Pekkarinen & Pekka 2015.) Työhyvinvoinnin raportointi tapahtui pääasiassa työterveyshuollon Kela-raportoinnin ja henkilöstökertomuksen kautta. (Aura ym. 2014.)

Lehdon & Viitalan (2016) tutkimuksen perusteella työhyvinvointiin liittyvät tämänhetkiset ja lähivuosien haasteet nähtiin toiminnan tehostamisen kehyksestä käsin; tehostaminen koettiin yleisesti uhkana työhyvinvoinnille. Tehostamiselle ei nähty vaihtoehtoja nykyisessä kuntien taloudellisessa tilanteessa ja toimintaympäristön muutoksissa. Niin johto, esimiehet, henkilöstöammattilaiset kuin henkilöstökin arvioivat, että tehostaminen lisääntyy ja työtä tehdään entistä vähäisimmillä resursseilla. Työn kuormittumisen, stressin ja epävarmuuden odotettiin lisääntyvän. Työntekijöiden ikääntyminen, tehtävien ja osaamistarpeiden muutokset ja työn hallintaan liittyvät asiat puhuttivat. Kehittämistoimenpiteinä korostuivat osaamisen kehittäminen, osallistumismahdollisuudet ja työkyvyn ja jaksamisen tukeminen henkilöstön ikääntyessä. Etenkin henkilöstöammattilaiset ja työntekijät korostivat työntekijöitä arvostavaa ja tukevaa johtajuutta sekä valmentavan esimiestoiminnan kehittämistä. Tutkimuksessa ei noussut esille työhyvinvoinnin tavoitteellinen ja suunnitelmallinen toiminta. Mielenkiintoista oli havainto, että johto ja esimiehet eivät yhdistäneet osaamiseen liittyviä asioita työhyvinvointiin. Henkilöstöammattilaisten rooli ja vastuu, samoin kuin henkilöstön osuus työhyvinvoinnin kehittämisessä jäi huomiotta. Kuitenkin henkilöstön merkitys korostuu työyhteisö- ja alaistaitojen yhteydessä (Nuutinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2014).

## **Henkilöstöjohtamisen ja HR- käytäntöjen yhteys tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin**

Tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin liittyvää tutkimusta on tehty yritysten henkilöstöjohtamisen ja HR-käytäntöjen näkökulmista (von Bonsdorff, Janhonen, Vanhala, Husman, Ylöstalo, Seitsamo & Nykyri 2009; Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003; Vanhalaa ym. 2012). Tutkimustulosten perusteella johdon ja työntekijöiden asenteet olivat yhteydessä organisaation korkeaan tuloksellisuuteen. Johdon yksimielisyys siitä, miten tuloksellisuus saavutetaan, näkyi henkilöstöjohtamisen johdonmukaisuutena, ymmärrettävyytenä ja näkyvyytenä organisaatiossa. Vastaavasti työntekijöiden samaistuminen työyksikköön tai omaan ryhmään lisäsi työtyytyväisyyttä ja sitoutumista (Young ym. 2010). Organisaatioon sitoutumisen on puolestaan todettu olevan yhteydessä tuloksellisuuteen (von Bonsdorf & Vanhala 2012).

Uotila, Viitala, Mäkelä & Tanskanen (2012) selvittivät tuloksellisuuden ja yksilön tavoitteiden selkeyden yhteyttä tehokkuuden ja palkitsemisen suhteeseen ja työntekijän stressiin ja työhön sitoutumiseen. Tulosten perusteella työyksikön tuloksellisuuden ja työntekijän stressin ja työhön sitoutumisen välillä ei ollut merkittävää yhteyttä. Korkea tuloksellisuus ei aiheuttanut korkeaa stressitasoa työntekijöissä. Sen sijaan työntekijän tavoitetietoisuuden lisääntyessä stressi väheni. Stressi oli korkeimmillaan, kun vahvaan työhön sitoutumiseen liittyi korkea tehokkuusvaatimus, mutta matala palkitseminen. Yrittäjien ja yritysjohtajien näkemyksien mukaan terve työntekijä on ennen kaikkea erityisen tuottava, minkä katsottiin johtavan samalla liiketoiminnan kannattavuuden paranemiseen. (Pescud ym. 2015.)

HR-käytännöillä, kuten tiimityö, kehittäminen ja laatuun ja tulokseen perustuva palkitseminen, todettiin yhteys henkilöstön työhyvinvointiin. Työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä lisäsivät yrityksen työturvallisuusohjelma, panostaminen henkilöstön kehittämiseen, keskustelu- ja osallistumismahdollisuuksien tarjoaminen ja esimiestuki. (von Bonsdorf, Janhonen ym. 2009; Vanhala & Tuomi 2006). Toisessa tutkimuksessa (Koski, Järvensivu & Nikkanen 2014) tiimityön ei puolestaan todettu lisäävän työhyvinvointia, sen sijaan erilaisten laatutyökalujen käytöllä ja työkierrolla oli positiivinen vaikutus. Työkierron ajateltiin lisäävän työn monipuolisuutta ja vaihtelevuutta. Työn uudelleenmuotoilulla oli merkitystä organisaation suorituskyvylle. Myönteiset vaikutukset syntynevät työn laajentuessa ja ammattitaidon ja ongelmanratkaisukyvyn lisääntyessä. Gustin (2002) mukaan myönteisiä vaikutuksia tuottivat työn suunnittelu ja osallistumismahdollisuudet, tasapuoliset mahdollisuudet sekä häirinnän ja työpaikkakiusaamiseen vastustamisen käytännöt.

Yleensäkin organisaation ja työyhteisön kehittämisellä ja HR-käytännöillä on todettu positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työkykyyn, psyykkiseen hyvinvointiin ja sitoutumiseen. (Tuomi, Vanhala, Nykyri ja Janhonen 2004; Vanhala & Tuomi 2006). Jos halutaan vaikuttaa työyhteisössä työtovereiden sosiaaliseen tukeen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin on kehittämistyöhön syytä yhdistää myös ilmapiirikysely (Elo, Nykyri & Ervasti 2006.) Organisaation kehittämisellä voi olla myös kielteisiä vaikutuksia

työhyvinvointiin, kuten stressiä ja rasittavuuden kokemuksia etenkin silloin, kun työpaikalla on samanaikaisesti odotettavissa muutoksia, jotka lisäävät työn epävarmuutta (Ervasti, Eloranta, Lehtinen, Nykyri & Elo 2006). Jatkuva kehittäminen ja toiminnan tehostaminen voivat tuntua henkilöstöstä rasittavalta ja vaatimuksia lisääviltä.

Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välinen yhteys on ollut kasvavan kiinnostuksen kohteena (mm. von Bonsdorf 2009; Uotila ym. 2012; Young ym. 2010). Miten tämä vaikutusketju toimii, on vielä tutkimuksen alla (von Bonsdorf & Vanhala 2012; Guest 1997; Vanhala & Tuomi 2006). Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteys näyttäisi olevan kaksisuuntainen. Varmuudella ei voida kuitenkaan sanoa, heijastuuko esim. yrityksen tuloksellisuus suoraan hyvinvointiin, vai syntyivätkö vaikutukset henkilöstön työkykyyn, myönteisiin kokemuksiin ja sitoutumiseen henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön kautta (Vanhala & Kotila 2006).

### **Työhyvinvointi ja työympäristön psykososiaaliset tekijät**

Kunta-alan työhyvinvointiin ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä tutkimushankkeita on tehty sairaalahenkilöstön ja Suomen isojen kuntien henkilöstön keskuudessa 1990-luvulta alkaen. *Johtamisen oikeudenmukaisuus* osoittautui tärkeäksi tekijäksi työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin kannalta (Elovainio, van den Bos, Linna, Kivimäki, Ala-Mursula, Pentti & Vahtera 2005; Elovainio ym. 2004; Elovainio, Linna, Virtanen, Oksanen, Kivimäki, Pentti & Vahtera 2013; Elovainio, Kivimäki & Vahtera 2002; Kausto, Elo, Lipponen & Elovainio 2005; Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Ferrie 2002; Kivimäki, Ferrie, Head, Shipley, Vahtera & Marmot 2004; Romana, Keskinen S. & Keskinen E. 2004). Oikeudenmukaiseen johtamiseen katsotaan sisältyvän oikeudenmukaiset ja puolueettomat menettelytavat päätöksenteossa, oikeaan tietoon perustuvat päätökset ja koettu oikeudenmukaisuus vuorovaikutuksessa ja ylipäänsä työntekijöiden tasapuolinen kohtelu (Elovainio ym. 2004).

Oikeudenmukaisen kohtelun todettiin vähentävän sairastumisriskiä sairaalahenkilökunnalla, sekä hoito- että hallinto- ja huoltotehtävissä olevilla. Merkitys oli suurempi miehillä. Etenkin päätöksenteon epäoikeudenmukaisuus lisäsi pitkien sairauspoissaolojen määrää. Merkitys oli suurempi korkeammassa kuin matalammassa asemalla olevilla työntekijöillä. (Elovainio ym. 2002; Kivimäki ym. 2002; Elovainio ym. 2005.) Heikoksi koettu työyhteisön päätöksenteko ja esimiehen epäoikeudenmukaisuus työyhteisön epävarmoissa tilanteissa olivat myös yhteydessä alentuneeseen työkykyyn ja stressioireisiin (Kausto ym. 2005).

*Työn hallinnalla* oli yhteyttä työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin. Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työn sisältöön ja työolosuhteisiin, mm. työn monipuolisuuteen, mahdollisuuksiin käyttää työssä tietojaan ja taitojaan ja osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon. Vaikutukset ovat haitallisia etenkin, mikäli työhön liittyy suuret vaatimukset, mutta hallintakeinoja on vähän. (Vahtera, Kivimäki, Ala-Mursula & Pentti 2002.) Työn psykososiaalisten tekijöiden muutoksilla työn hallintaan, työn vaatimuksiin ja sosiaaliseen tukeen työssä oli vaikutuksia työntekijöiden terveyteen ja lisääntyviin sairauspoissaoloihin iästä ja sukupuolesta riippumatta. Vahvin riski

sairauspoissaoloihin liittyi huonoon työn hallintaan ja kielteisiin muutoksiin työn vaatimusten ja sosiaalisen tuen suhteen. (Vahtera, Kivimäki, Pentti & Theorell 2000.)

Ala-Mursula, Vahtera, Linna, Pentti & Kivimäki (2005) -tutkijaryhmän mukaa *naisten terveyteen* ja hyvinvointiin vaikuttivat työaikojen hallinta, säätelymahdollisuudet työaikojen aloitus- ja päättymisajankohtiin, työvuororajastelyihin, taukoihin, lomiin tai esimerkiksi joidenkin yksityisasioiden hoitamiseen työpäivän aikana. Huonot vaikutusmahdollisuudet työn ja vapaa-ajan tasapainoon, kuten ylityöt ja vähäiset mahdollisuudet vapaapäiviin olivat naisilla yhteydessä työstressiin ja sairauspoissaoloihin. Työ ja terveys Suomessa 2012 (2013) tutkimuksen mukaan pienten lasten äidit kokivat laiminlyövänsä kotiasioita siitä huolimatta, että heidän elämäntilanteensa huomioitiin työpaikalla työajoissa ja tehtävien määrässä.

*Organisaatioiden rakenteelliset muutokset, erilaiset säästötoimet ja henkilöstövähennykset* vaikuttivat työntekijöiden työmäärään ja kuormittumisen lisääntymiseen. Samalla epävarmuus työsuhteen kestävydestä kasvoi. Kolmen vuoden seurantatutkimuksessa kunnassa tehdyillä säästötoimilla ja henkilöstövähennyksillä oli kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden koettuun terveydentilaan. Erityisesti pitkät, yli kolme päivää kestävät sairauspoissaolot lisääntyivät (Vahtera, Kivimäki & Pentti 1997; Kivimäki, Vahtera, Pentti & Ferrie 2000.) Laajat rakenteelliset muutokset ja henkilöstövähennykset vaikuttivat kymmenen vuoden ajan seurantatutkimuksessa jäljelle jääneiden työntekijöiden terveydentilaan ja lisäsivät jopa sydän- ja verisuonitautikuolleisuutta. (Vahtera, Kivimäki, Pentti, Linna, Virtanen M, Virtanen P & Ferrie 2004).

*Työn epävarmuustekijöiden* on todettu lisäävän sairastumisriskiä. Tutkimusten mukaan työnsä epävarmaksi kokevilla työntekijöillä oli suurempi riski sairastua sydäntautiin kuin työsuhteensa varmaksi kokevilla. Työnsä epävarmoiksi kokevilla työntekijöillä todettiin alkujaankin muita enemmän sydän- ja verisuonitautien riskitekijöitä, jotka voivat olla osasyynä tuloksiin. Toisena syynä voi olla heidän heikompi sosioekonominen asemansa. Epävarmassa työtilanteessa terveydentilasta huolehtiminen korostuu. (Virtanen, Nyberg, Batty ym. 2013, ks. myös Kivimäki, Nyberg, Batty ym. 2012) Työstressi ja työn vaatimukset eivät näytä olevan yhteydessä muihin sairauksiin (Heikkilä, Nyberg, Theorell ym. 2013).

#### **4.4.3 Maahanmuuttajien työhyvinvointi**

Maahanmuuttajien työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on tutkittu työn haun ja työllistymisen yhteyksissä. Työllistyminen ja ei-syrjivät työnhakukokemukset vaikuttivat myönteisesti hyvinvointiin. Vastaavasti työttömyys ja työnhaussa havaittu syrjintä aiheuttivat kielteisiä vaikutuksia psyykkiseen hyvinvointiin ja itse arvioituun terveydentilaan. Tämä todettiin Neuvostoliiton, Venäjän ja Viron alueilta tulleita työnhakijoita tutkittaessa. Riski kasvoi etenkin tilanteissa, joissa he hakivat mielestään kykyjään vastaavaa työtä, mutta kokivat tulevansa syrjityksi. (Jasinskaja-Lahti, Liebkind & Perhoniemi 2007). Työttömyys ja heikko taloudellinen tilanne, samoin kuin lähiaikoina

tapahtunut maahan tulo ja huono kielitaito lisäsivät maahanmuuttajien riskiä saada masennus- ja ahdistusoireita. (Rask, Suvisaari, Koskinen, Koponen, Mölsä, Lehtisalo, Schubert, Poksahti & Castadena 2016). Työyhteisön ulkopuolelle jääminen ja vaikutusmahdollisuuksien kaventuminen vaikuttivat stressiin ja reiluuden kokemuksiin. Nämä olivat yhteydessä työtyytymättömyyteen ja alhaiseen työhyvinvoinnin tunteeseen. (Mor-Barak & Levin 2002.) Venäläis-kurdi- ja somalialaistaustaiset maahanmuuttajat olivat kokeneet jonkin verran kielteisiä kokemuksia viranomaisten, kuten poliisin ja oppilaitosten kanssa asioidessaan. Pääasiassa syrjintää koettiin kadulla ja arkipäivän tilanteissa, epäasiallista kohtelua, nimittelyä ja sanallisia loukkauksia. Suomessa väkivaltaa ilmoittivat eniten kokeneensa kurditaustaiset ja heistä lähinnä naiset. Liki kolmannes kurdi- ja noin neljännes venäläistaustaisista vältteli joitakin paikkoja väkivallan pelossa. (Mannila, Castadena & Jasinskaja-Lahti 2012).

Ulkomaalaistaustaisten psyykkistä hyvinvointia, kuten masentuneisuutta, ahdistuneisuutta ja positiivista mielialaa kartoitettiin kyselyllä. Tulosten mukaan psyykkisessä hyvinvoinnissa oli huomattavia eroja eri ryhmien välillä. Yleisesti psyykinen kuormittuneisuus oli vähäisempää ulkomaalaistaustaisten keskuudessa (9 %) kuin Suomen väestössä (13 %). Myös onnellisuuden kokemukset olivat yleisempiä ulkomaalaisten keskuudessa suomalaisiin verrattuna. Sen sijaan Lähi-Idästä ja Pohjois-Afrikasta tulleiden joukossa psyykinen kuormittuneisuus oli yleisesti korkeampi (20 %) ja naisilla peräti 26 %. He myös kokivat mielialansa muita matalammaksi. (Castadena, Larja, Nieminen, Jokela, Suvisaari, Rask, Koponen & Koskinen 2015.)

Suomessa asuvien maahanmuuttajien psyykkistä työkykyä on tutkittu melko vähän (mm. Gissler, Malin & Matveinen 2006). Venäläis-, somali- ja kurditaustaisien henkilöiden työkykyä arvioitiin kolmiportaisella työkyvyn itsearvioinnilla ja lyhyellä haastattelulla. (Castadena, Rask, Koponen, Mölsä & Koskinen, 2012). Tulosten perusteella valtaosa piti itseään täysin työkykyisenä. Kurditaustaisista kuitenkin 29 % arvioi työkykynsä rajoittuneeksi. Tämä on lähes kolme kertaa suurempi kuin osuus koko väestöstä. Kaikissa maahanmuuttajataustaisissa ryhmissä naiset arvioivat oman työkykynsä rajoittuneeksi, kurditaustaiset heikoimmaksi. Valtaosa kuitenkin arvioi työkykynsä paranevan tai pysyvän ennallaan seuraavien kahden vuoden aikana, somalialaisista jopa 87 %. (Bergbom, Väättäinen, Toivanen & Koskinen 2012.) Vuonna 2008 maahanmuuttajien itsearvioitun työkyvyn (työkykyindeksi) tulokset olivat samansuuntaiset. Maahanmuuttajista 87 prosentilla oli erinomainen tai hyvä ja 4 prosentilla huono työkyky. (Holm, Hopponen & Lahtinen 2008.) Onnistunut perehdyttäminen, hyvä esimiestoiminta ja työkavereilta saatu tuki osoittautuivat keskeisiksi tekijöiksi maahanmuuttajien työkyvylle (Airila ym. 2013).

## 4.5 Tiivistelmä

Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen, HR-käytäntöjen ja työpaikan psykososiaalisten tekijöiden välillä on selkeä yhteys. Työhyvinvointi yksilön

näkökulmasta on kaksisuuntainen; myönteisenä se ilmenee tyytyväisyytenä ja kielteisenä stressinä tai työuupumuksena. Yleensä työhyvinvointia kuitenkin käsitellään psykososiaalisesta näkökulmasta ja työyhteisön hyvinvointina. Se liitetään osaksi johtamisjärjestelmää ja henkilöstötoimintoja. Erityisesti työhyvinvointi koetaan merkitykselliseksi strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisessa yhtenä tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen kuuluvana tekijänä. Operatiivisella tasolla se yhdistetään mm. tulokortin henkilöstönäkökulmaan. Henkilöstövoimavarojen johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteydet näkyvät etenkin organisaatio- ja työyhteisötasolla. Johtamisen oikeudenmukaisuus, reilu kohtelu, työntekijöiden mielipiteiden huomioonottaminen, arvostus sekä suoritukseen ja tuloksiin suhteessa oleva palkkataso ovat tärkeitä työvoiman tuottavuuden ja hyvinvoinnin kannalta. HR-käytännöt, henkilöstön osallistumismahdollisuudet ja henkilöstön kehittäminen sekä työn hallinnan ja vaatimusten oikea suhde osoittautuivat keskeisiksi työhyvinvointia ylläpitäviksi ja edistäviksi tekijöiksi. Organisaatioiden muutostilanteiden ja säästötoimien yhteydessä on rakenteiden ja prosessien tehokkaan johtamisen ohella syytä korostaa muutosviestintää, vuorovaikutusta, yhteisten arvojen luomista ja lähijohtamisen merkitystä sekä esille nousseiden kysymysten ja ongelmatilanteiden käsittelytaitoja ja kuuntelevaa johtamista.

Viimeaikainen kehitystyö on tavoitellut WHO:n, ILO:n ja yritysten ja organisaatioiden toimintatapojen yhtenäistämistä, ns. eurooppalaisen työhyvinvointimallin luomista. Osapuolten koordinoidulla toiminnalla ja vuorovaikutuksella tavoitellaan työvoiman työhyvinvointia ja yritysten ja organisaatioiden tuloksellisuutta ja menestymistä. Työhyvinvoinnista on tullut työelämän keskeinen kehittämisen alue. Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyksiin liittyy lisääntyvä kiinnostus. Tätä vaikutusketjua on tosin vaikea osoittaa tutkimuksen keinoin. Tutkimustiedon perusteella työhyvinvointiin vaikuttaa useita tekijöitä. Yksittäisen tekijän vaikutusta on vaikea kiistattomasti sanoa. Oheen on koottu tutkimusten pohjalta työhyvinvointiin myönteisesti ja kielteisesti vaikuttavia tekijöitä.



## Taulukko 2 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Asiat, joilla myönteiset yhteydet työhyvinvointiin

- Strategisen henkilöstöjohtamisen johdonmukaisuus, ymmärrettävyys ja näkyvyys organisaatiossa (Young ym. 2010)
- Työntekijöiden samaistuminen omaan työyksikköön tai ryhmään (Young ym. 2010)
- Johtamiskäytännöt (Elo & Ervasti 2010)
- HR-käytännöt; osallistaminen, tiimityö, luottamus ja laatuun ja tulokseen perustuva palkitseminen (von Bonsdorff, Janhonen ym. 2009; Vanhala ym. 2006)
- Työyhteisön kehittäminen, erityisesti kehittämishanke + työilmapiiirikysely (Elo ym. 2006)
- Organisaatioon sitoutuminen (von Bonsdorff & Vanhala 2012)
- Yrityksen toteutunut kilpailukyky; yhteyttä vaikeaa todentaa. Oliko vaikutus kuitenkin henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön tulosta? (Vanhala ym. 2006)
- Yrityksen työturvallisuusohjelma, henkilöstön kehittäminen, keskustelu- ja osallistumismahdollisuudet, esimiestuki (Tuomi ym. 2004; Vanhala ym. 2006)
- Tasapuoliset mahdollisuudet, työpaikkakiusaamisen ja häirinnän vastustaminen, perheystävälliset käytännöt (Guest 2000)
- Tavoitteiden selkeys, palkitseminen (Uotila ym. 2012)
- Johtamisen oikeudenmukaisuus (Elovainio ym. 2005; Elovainio ym. 2004; Elovainio ym. 2002; Kausto Johanna, Elo Anna-Liisa, Lipponen Jukka & Elovainio Marko (2005).
- Työn hallinta (Vahtera ym. 2002; Karasek & Theorell 1990; Virtanen ym. 2002; Salo ym. 2012; Ala-Mursula ym. 2005)

Asiat, joilla kielteiset vaikutukset työhyvinvointiin

- Jos työntekijällä vahva sitoutuminen työhön, tehokkuusvaatimus, mutta matala palkitseminen (Uotila ym. 2012)
- Kehittämishankkeet, joihin samalla liittyi epävarmuus työstä ja tiedossa olevat muutokset työpaikalla (Ervasti ym. 2006)
- Työn hallinnan ja vaatimusten epätasapaino (Vahtera ym. 2002; Karasek & Theorell 1999)
- Organisaatioiden rakenteelliset muutokset, säästötoimet ja henkilöstövähennykset (Vahtera ym. 1997; Kivimäki ym. 2000; Vahtera ym. 2004; Kausto 2005)
- Työn epävarmuustekijät (Virtanen ym. 2013)
- Päätöksenteon heikkous työyhteisössä (Kausto ym. 2005)
- Johtamisen epäoikeudenmukaisuus (Elovainio ym. 2004, 2005, 2013; (Kausto ym. 2005; Kivimäki ym. 2002, 2004; Romana ym 2004)

Maahanmuuttajien työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä;

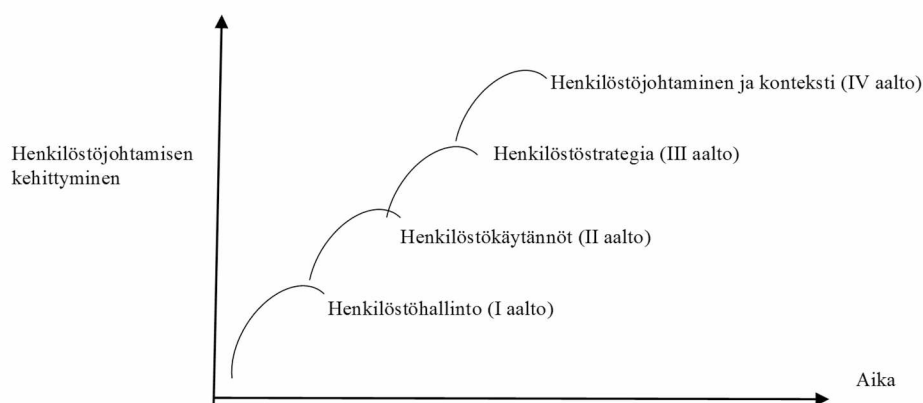
tekijät, joilla kielteiset vaikutukset työhyvinvointiin ja itsearvioituun terveydentilaan

- Syrjintä, nimittely, epäkunnioittava käytös, uhkaaminen, häirintä (Jasinskaja-Lahti ym. 2007; Mannila ym. 2012)
- Työttömyys, heikko taloudellinen tilanne, lähiaikoina tapahtunut maahan tulo (Rask ym. 2016)
- Huono kielitaito (Rask ym. 2016)
- Työyhteisön ulkopuolelle jääminen (Mor-Barak & Levin 2002)
- Vaikutusmahdollisuuksien kaventuminen (Mor-Barak & Levin 2002)
- Väkivaltakokemukset, traumaattiset tapahtumat ennen maahanmuuttoprosessia (Mannila ym. 2012)

## 5 Yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta taustasta

Tutkimukseni taustalla vaikuttavat työelämän muutokset, työelämän tehokkuus-, vaikuttavuus- ja tuloksellisuusvaatimukset, monikulttuuristuminen ja eri etnisestä taustasta olevat työntekijät työyhteisöissä, työn muutokset, osaamisvaatimusten lisääntyminen ja samanaikainen paine työurien pidentämiseen ja samalla kilpailukykyisyyden lisäämiseen. Nämä heijastuvat organisaatioiden henkilöstöjohtamiseen, ja näistä muodostuivat tutkimukseni pääteemat: henkilöstövoimavarojen johtaminen, monikulttuurisuus ja työhyvinvointi. Tämän luvun tarkoituksena on yhdistää tutkimuksen pääteemat ja rakentaa kokoava yhteenveto tutkimukseni teoreettisista lähtökohdista.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen teoreettinen osuus toimii perustana, jonka päälle rakentuvat tutkimukseni muut teemat. Henkilöstövoimavarojen nousu hallintaan ja ylläpitoon keskittyvästä henkilöstöhallinnosta vastaamaan yrityksen ydintoimintoihin ja organisaation tehokkuuteen nosti henkilöstövoimavarojen johtamisen ja henkilöstötyön uudelle tasolle. Kehitystä voidaan kuvata aaltoina (kuvio 11). Henkilöstö nähtiin voimavarana, jota tulee johtaa organisaation muiden resurssien tapaan. Ensimmäisessä aallossa HR:n rooli alkoi korostua organisaation ydintoimintona, mutta tehtävät jatkuivat samalla perinteisinä henkilöstöpalveluina. Toisessa aallossa korostuivat henkilöstötoiminnot, jolloin HR innovoi ja suunnitteli hyviä käytäntöjä. Tästä esimerkkinä olivat erilaiset rekrytoinnin lähestymistavat palkata henkilöstöä organisaation eri tasoille. Kolmannen aallon mukana henkilöstöjohtaminen ja -työ pyrkivät saavuttamaan kumppanuustason osallistumalla strategian muotoiluun ja sen toimeenpanoon. Neljäs aalto kuvaa nykypäivän ja tulevaisuuden haasteita; miten HR luo arvoa myös yrityksen ulkopuolelle, sijoittajiin, muihin yhteisöihin ja potentiaalisiin palvelujen ostajiin. (Ulrich & Dulebohn 2015.)



**Kuvio 11** Henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheet (mukaillen Ulrich & Dulebohn 2015)

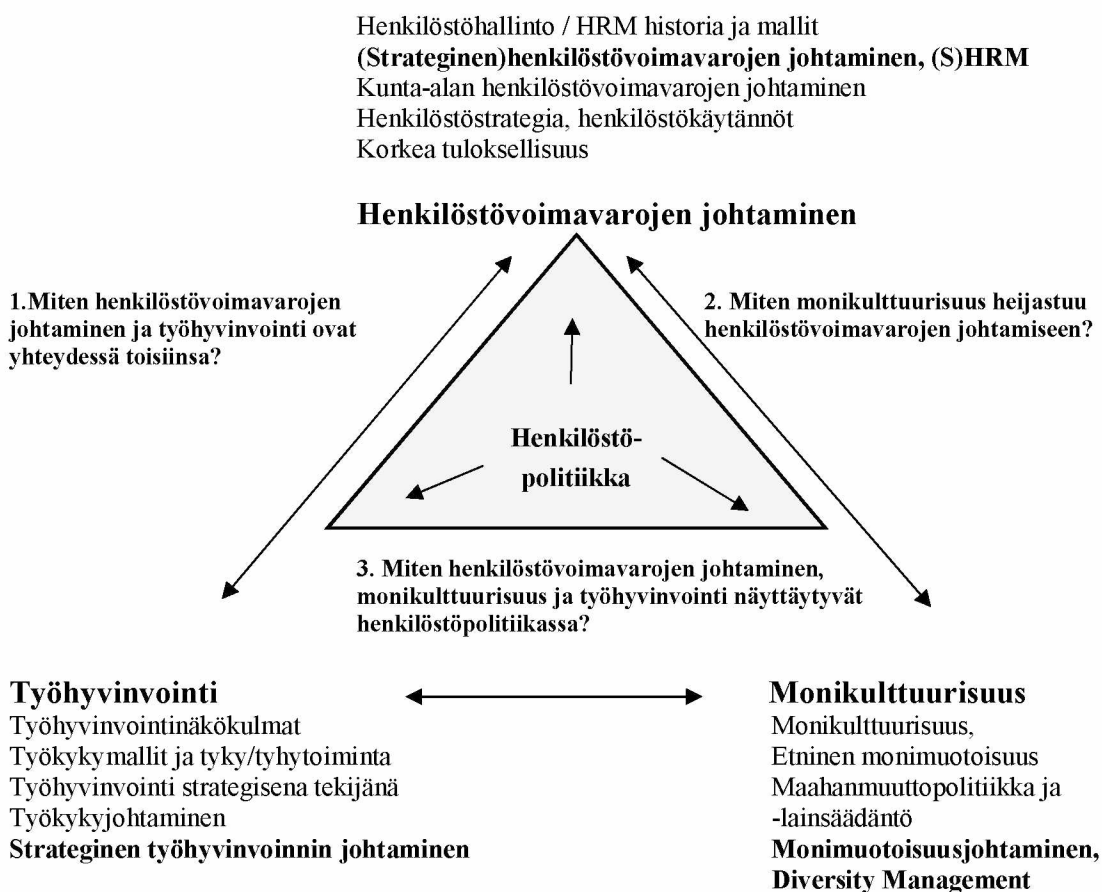
Kuntajohtaminen on viime vuosina ollut jatkuvassa liikkeessä. Sitä haastavat toimintaympäristön muutokset ja kuntien yhdistämisaineet, ja samanaikaisesti poliittisten elinten vaikutus ja kunnan kaksoisrooli palvelujen tuottajana ja työnantajana. Jatkuva tehostamistarve, työn ja tehtävien muutokset, osaamisvaatimusten lisääntyminen ja samanaikainen vaatimus työurien pidentämiseen ja samalla kilpailukykyisyyden lisäämiseen synnyttävät epävarmuutta henkilöstössä. Kuntien henkilöstöjohtaminen vaikuttaisi tutkimusten perusteella olevan ensimmäisen ja kolmannen aallon välimaastossa. Henkilöstövoimavarojen johtamisen paineet suuntautuvat kahtaalle. Se tarvitsee paikkansa strategisen suunnittelun pöydässä vaikuttamassa henkilöstönäkökulman esilletuomiseksi liike- ja toimintastrategiaa luotaessa ja toimeenpantaessa. Rationaalisen suunnittelun ja organisoinnin ohessa työyhteisö tarvitsee erityisesti ihmisläheistä johtamista, neuvotteluja ja vuorovaikutuksen rakentamista, Se tarvitsee tilaa käsitellä uusien tilanteiden esille nostamia asioita ja riittävästi aikaa henkilöstön oman muutosprosessin käsittelyyn (Vakkala & Syväjärvi 2012).

Työelämän kansainvälistymisen, liikkuvuuden lisääntyminen ja eri etnisistä taustoista tulevien työntekijöiden määrän kasvu työpaikoilla vaikuttavat henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Monikulttuurisuuden ajatellaan edistävän yritysten ja organisaatioiden innovatiivisuutta ja kilpailukykyä. Moninaisuuden hyödyt pyritään hyödyntämään ja haitat minimoimaan. Tämä haastaa organisaatioiden perinteisen ajattelun ja toimintatavat. Henkilöstöjohtaminen on avainasemassa uusien työntekijöiden integroimiseksi työyhteisöön. Kantaväestön ja eri etnisistä taustoista tulevien työntekijöiden näkemykset voivat erota suhteessa johtamiskäsitykseen, auktoriteetteihin, yksilö- ja ryhmätyöhön, aikaan ja vastuun ottamiseen. Näiden vaikutukset ja merkitykset työyhteisöjen toimivuuteen, tuottavuuteen ja organisaation hyvinvointiin tulisi huomioida johtamisessa. Esimiestyössä tarvitaan aikaisempaa enemmän läsnä olevaa esimiestä, neuvottelu- ja ongelmanratkaisutaitoja. Organisaatioissa on syytä miettiä, mitä monikulttuurisuus siellä merkitsee ja miten sitä strategioissa ja HR-toiminnoissa ilmentetään. Henkilöstövoimavarojen kohdalla se merkitsee monikulttuurisuus- ja monimuotoisuusjohtamista (Diversity management).

Työhyvinvoinnin edistäminen on työnantajalle velvoitettua toimintaa, jota se toteuttaa yhteistyössä työntekijöiden, työsuojelun ja työterveyshuollon kanssa. Työhyvinvointi liittyy organisaation strategiseen toimintaan ja edistää liiketoimintaa ja toiminnan vaikuttavuutta. Tuloksellisuustutkimus on toiminut yhtenä keskeisenä henkilöstövoimavarojen johtamista ja työhyvinvointia yhdistävä tekijänä. Toinen näkökulma liittyy pehmeään johtamiseen, henkilöstön sitoutumisen, hyvinvoinnin ja osaamisen tukemiseen. Työhyvinvointiin vaikuttavat tutkimusten mukaan enenevässä määrin johtamiskäytännöt, oikeudenmukainen kohtelu ja ammattitaitoon ja osaamisen liittyvät tekijät. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa voidaan puhua yksilötasolla työkykyjohtamisesta ja organisaatiotasolla työhyvinvoinnin johtamisesta. Monikulttuurisuudella ja erityisesti eri etnisistä kulttuureista tulleiden työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat kielteisesti syrjivät käytännöt, ennakkoluulot ja kielteiset asenteet. Akkulturaatioprosessi itsessään vie aikaa ja voimavaroja maahanmuuttajilta.

Edellä mainitut tekijät yhdistävät henkilöstövoimavarojen johtamisen, monikulttuurisuuden ja työhyvinvoinnin eli kaikki kolme tutkimusteemaa yhteen. Tutkimuksen teoreettisessa osassa on tarkasteltu pääteemoja, niiden kehitystä ja aikaisempaa tutkimusta. Empiirisen osan tarkoituksena on tuottaa tietoa henkilöstövoimavarojen johtamisen, monikulttuurisuuden ja työhyvinvoinnin välisistä yhteyksistä. Miten organisaatiot ja henkilöstö hahmottavat työhyvinvointiasiat ja mitkä tekijät työhyvinvointia edistävät tai uhkaavat? Mitä huomioitavaa monikulttuuristuva henkilöstö asettaa henkilöstövoimavarojen johtamiselle? Miten resurssit saadaan käyttöön? Millaisia instrumentteja tarvitaan, jotta toiminta on tehokasta, mutta ylläpitää ja edistää samalla työyhteisön työhyvinvointia?

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, **miten monikulttuurisuus ilmenee henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja työhyvinvoinnissa**. Oheiseen kuvioon 12 on tiivistetty tutkimukseni teoreettinen tutkimusasetelma: henkilöstövoimavarojen, monikulttuurisuuden ja työhyvinvoinnin johtamisen (luvut 2-4) teoreettiset lähtökohdat ja näiden välisiin suhteisiin liittyvät tutkimuskysymykset.



**Kuvio 12** Tutkimuksen teoreettinen tutkimusasetelma

## 6 Tutkimusstrategia, aineistot ja niiden analyysi

### 6.1 Tutkimusstrategia

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen strategia, aineiston keruun menetelmät ja aineiston analyysi. Tutkimusstrategiani valintaa ohjasi tutkimuksen tarkoitus ja tehtävä, tavoite ymmärtää ja kartoittaa tutkimukseni kohdetta, sosiaalista ja luonnollista ilmiötä. (Hirsjärvi ym. 2000, 134-136.) Laajemmin tavoitteenani oli tuottaa uutta tietoa, ymmärrystä ja näkökulmia sekä antaa ääni tahoille, jotka muuten eivät ehkä tulisi kuulluksi. Tutkimus voi käynnistää teoreettisia keskusteluja tai toimia käsitteellisten näkökulmien välittäjänä. (Peltola 2007).

Tämän tutkimuksen strategiana on tapaustutkimus, case study. Se soveltuu tarkasteluni kohteena olevien monimutkaisten ja pitkäaikaisten ilmiöiden selvittämiseen; miten ja miksi. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9-11.) Yin (2003, 13-14) pitää tapaustutkimusta tutkimusstrategiana, joka kattaa tutkimuksen suunnittelun, aineiston keruun tekniikat ja aineiston analyysin lähestymistavat. Hän määrittelee tapaustutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, joka tutkii ympäristöönsä yhteydessä olevaa, todellisessa elämässä ja ajassa olevaa ilmiötä. Stoecker (1991) kuvaa sitä tutkimusprojektiksi, joka pyrkii selittämään tai määrittämään kokonaisvaltaisesti määrätyn sosiaalisen yksikön todennukaisen historiallisen ajanjakson.

Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää kvalitatiivista ja kvantitatiivista aineistoa. Tietoa kerätään joko yksittäisestä tilanteesta, tapauksesta tai joukosta tapauksia. Tutkimuksen kohteena voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö. Luonnollisessa ympäristössä tehty tutkimus kohdistuu yleensä prosesseihin ja kohteena on osa kokonaisuudesta. Tapaustutkimuksessa pyritään ilmiötä ymmärtämään syvällisesti kokoamalla tietoa monipuolisesti ja useita metodeja käyttäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 130; Metsämuuronen 2000 ja 2006; Laine ym. 2007; Yin 2003.)

Lähestyn tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksiä pääkaupunkiseudun kunnan palvelualan organisaation kautta (ks. perustelut 6.5.1). Tietoa kerättiin useita aineiston keruun menetelmiä käyttäen usean vuoden ajalta syventäen samalla ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tavoitteena oli ymmärtää kokonaisvaltaisesti tutkittavaa ilmiötä ja toimintaa. Toisaalta sitä pyrittiin tarkastelemaan yhtä tapausta yleisemmällä tasolla. Tavoitteena oli antaa lukijalle uusi käsitys tai lähestymistapa tutkimuksen ilmiöön, ja kenties oppia siitä jotakin. Leino (2007, 214-217) puhuu vuorovaikutteisesta suhteesta lukijaan. Yleistämistä tapahtuu kokemuksellisen ymmärryksen kautta. Lukija saa tietoa ja ymmärtää, miten jokin asia pätee toisessa yhteydessä. Tässä tapaustutkimuksessa suhdetta teoreettiseen ja empiiriseen kontekstiin ei rajattu etukäteen, vaan se määrittyi osana tutkimusprosessia. (Laine ym. 2007, 11).

Tutkimuksessa kerättiin tapaustutkimukselle tyypillinen laaja aineisto tapauksen eri ulottuvuuksista (Laine ym. 2007, 11-12). Tutkimuksessani yhdistettiin laadullinen ja määrällinen tutkimusote *triangulaation* periaatteita noudattaen (Yin 2003).

Yhteiskuntatieteissä se tarkoittaa erilaisten aineistojen, teorioiden ja menetelmien yhdistämistä samassa tutkimuksessa. Triangulaatio sanana merkitsee kohteen määrittämistä kolmen pisteen kautta. Kohdetta pyritään tarkastelemaan eri suunnista mahdollisimman kattavan kuvan saamiseksi. (Eskola & Suoranta 1998, 69.) Triangulaatiota on käytetty esim. sosiaalitieteissä kuvaamaan useiden menetelmien käyttöä yhden sosiaalisen rakenteen tai käsitteen mittaamisessa. Myöhemmin menetelmää on laajennettu koko tutkimusasetelmaa koskevaksi. Ajatuksena on välttyä virhetekijöiltä, kun tutkimus perustuu vain yhteen tutkijaan tai havainnoijaan ja yhteen teoriaan. Triangulaation tavoitteena on lisätä tutkimuksen validiteettia. (Denzin 1970 ja 1997; Lukkarinen ym. 2003, 203; Stoecker 1991; Yin 2003.)

Triangulaatiota voidaan tyypitellä usealla tavalla (Denzin 1970, 301-211 ja 1997; Eskola & Suoranta 1998, 69-71; Lukkarinen & Lepola 2003). Teoriatrangualaatiossa aineistoa tutkitaan erilaisten teorioiden avulla. Aineistotriangulaatiossa yhdistetään monenlaisia aineistoja, esimerkiksi haastatteluja ja kyselyjä, menetelmättriangualaatiossa tutkimuskohdetta tarkastellaan useilla eri aineistohankinta- ja tutkimusmenetelmillä. Tutkijattriangualaatiossa useampi tutkija havainnoi tai selvittää samaa asiaa, mutta kaikilla ei ole yhtäläistä roolia koko prosessissa. Denzin (1997) lisää vielä menetelmän, jossa esim. haastateltavat vahvistavat tai poistavat heistä kirjoitettuja tulkintoja.

Tämän tutkimuksen aineiston keruu tehtiin triangulaation periaatetta noudattaen käyttämällä aineistotriangualaatiota, yhdistämällä tutkimuksessa erilaisia aineistoja, haastatteluja, kyselyjä ja asiakirjoja sekä menetelmättriangualaatiota, tarkastelemalla tutkimuskohdetta useilla eri tutkimusmenetelmillä. Menetelmättriangualaatio on perusteltu, kun yksi tutkimusmenetelmä on riittämätön tutkimusongelmien ratkaisemiseksi. Lukkarinen & Lepola (2003) erottavat sisäisen ja menetelmien välisen triangulaation. Sisäisessä triangulaatiossa tarkoitetaan yhteen menetelmään sisältyviä erilaisia mittausten menetelmiä. Menetelmien välisessä triangulaatiossa samaan tutkimukseen liitetään kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä, esim. haastatteluja, kyselyjä ja dokumenttien analyysejä.

Tutkimukseni pyrki kuvaamaan todellista elämää ja tapahtumia luonnollisissa ja todellisissa olosuhteissa. Tutkimuskohde nähdään kokonaisvaltaisena ja moninaisena ilmiönä. Tunnusomaista on sosiaalisten ilmiöiden merkityksellisen luonteen korostaminen, samoin kuin sosiaalisen toiminnan, kulttuurin ja kommunikaation huomioiminen havaintojen kuvauksessa. (Eskola & Suoranta 1998, 13-14; Hirsjärvi ym. 2000, 160-164.) Tutkimuksessa tutkittavien näkökulma on tärkeä, ja haastateltavien kohdejoukko valittiin harkiten ja tarkoituksenmukaisesti. Tältä osin aineiston analyysi on aineistolähtöistä, jolloin teoria rakentuu pääasiassa empiirisesti aineistosta käsin. Tutkija ja tieto tutkimuskohteesta kietoutuvat toisiinsa tutkijan ollessa jatkuvassa vuorovaikutuksessa aineistonsa kanssa. (Eskola & Suoranta 1998, 15-24; Hirsjärvi ym. 2000, 165-166.)

Tutkimuksen kyselytutkimukset kuuluvat määrällisen tutkimuksen piiriin. Kvantitatiivisten osioiden tavoitteena oli tutkimuksen sisällä tarkentaa haastatteluaineistojen tuloksia hypoteesein suhteessa koko organisaatioon. Tutkimuksessa haluttiin tietää, mikä on tyypillistä, miten asiat jakautuvat ja millaisia yhteyksiä eli

riippuvuuksia niiden välillä on. Havaintoaineisto saatettiin numeeriseen muotoon ja muuttajat taulukkoon tilastollista käsittelyä varten. Päätelemät tehtiin tilastollisen analyysin pohjalta. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 281; Hirsjärvi ym. 2000, 139)

Kvantitatiivinen tutkimusstrategia on ollut vallitsevana sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä etenkin USA:ssa. Organisaatiokäyttäytymiseen liittyvä tutkimus, kuten johtamisen, motivaation ja stressin tutkimukset ovat olleet useimmiten juuri kvantitatiivisia. (Alvesson & Deetz. 2000, 49; Hirsjärvi ym. 2000, 137.) Tässä tutkimuksessa haluttiin poiketa tästä perinteestä. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta käytettiin erottelun sijasta toisiaan täydentävinä suuntauksina laadullisen tutkimuksen ollessa kuitenkin painotettuna. Kvalitatiivinen (ryhmähaastattelut) tutkimus toimi kvantitatiivisen tutkimuksen pohjana (työhyvinvointikysely). Samaan kyselyyn liitettiin monikulttuurisuuskysely tavoitteena yhdistää molempien kyselyjen vastaukset samoihin vastaajiin. Kvalitatiivisella tutkimuksella (yksilöhaastattelut) syvennettiin erityisesti esimiesten ja maahanmuuttajien vastauksia. (Denzin 1997; Hirsjärvi ym. 2000, 133; Morgan 1996.) Aineistojen tuloksia katsottiin suhteessa asiakirjoihin. Tulos lisää tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta, olosuhteista ja sen lopputuloksesta tarkastelujakson aikana (Laine ym. 2008, 10).

## **6.2 Fokusryhmä- ja yksilölliset teemahaastattelut aineiston keruun menetelminä**

Tutkimuksen ensimmäinen aineisto kerättiin fokusryhmähaastattelun avulla. Hirsjärvi & Hurme (2011) käyttävät siitä nimitystä täsmäryhmähaastattelu. Sillä tarkoitetaan joko aiheen ja/tai kohderyhmän kohdistettua haastattelua ryhmissä. Ryhmän vetäjä, moderaattori ohjaa ja rohkaisee ryhmän keskustelua osittain strukturoidun teemarungon mukaan. (Kitzinger 1995.) Menetelmä sopii organisaatioiden kehittämiseen, kun halutaan selvittää ennen uuden palvelun käyttöönottoa henkilökunnan ja potentiaalisten käyttäjien näkemyksiä sen sisällöstä sekä saada tietoa heidän asenteistaan ja odotuksistaan. Samalla tuotetaan tietoa päätöksentekijöille toiminnan suunnittelua varten. (Krueger 1988, 31; Carey 1994, 225–226; Kitzinger 1995, 311; Hirsjärvi ym. 2000, 200–201.) Menetelmä sopii tutkimukseen, joissa tutkittavasta ilmiöstä tiedetään vähän (Stewart ym. 1990, 15). Se on hyödyllinen, kun halutaan tietää ihmisten kokemuksia palvelujen käytöstä ja kartoitettaessa henkilöstön tarpeita. (Kitzinger 1995; Turunen, Paukkunen, Tossavainen & Taskinen 1996, 195).

Menetelmän etuna on sen sosiaalinen, mutta samalla tehokas luonne. Sillä tavoitetaan useita henkilöitä. Se rohkaisee osallistujia tuomaan esille mielipiteitä, joiden muotoileminen tai käsitteellistäminen on kirjallisesti vaikeaa. Ryhmä tuottaa vuorovaikutuksen avulla enemmän tietoa kuin yksittäisissä haastattelutilanteissa saavutettaisiin (Krueger 1988, 44; Fontana ym. 1994, 364; Kitzinger 1995, 311; Turunen ym. 1996, 195; Morgan 1996; Hirsjärvi ym. 2000, 206–208) Menetelmä on myös taloudellisesti edullinen ja joustava. Tutkimusprosessin kuluessa voidaan helposti lisätä tai vähentää haastatteluja tai ryhmiä.

Ryhmähaastattelun ongelmana voi olla sen vaikea hallittavuus. Vuorovaikutteinen keskustelu rönsyilee helposti aiheen sivuun ja vaatii vetäjältä kykyä keskittää asia tarkasteltaviin teemoihin. (Krueger 1988.) Morgan (1996) painottaa moderaattorin vaikutusta ryhmään ja taitoa johtaa sitä. Myös ryhmän jäsenillä on toisiinsa vaikutusta. He voivat muuttaa mielipiteensä yhteneväisiksi, mikä voi rajoittaa tuloksien moninaisuutta. Dominoivat persoonat saavat näkökulmansa hiljaisempia paremmin esille. (Turunen ym. 1996, 197.) Haastattelussa esiin tulleet mielipiteet ja kommentit tulkitaan siinä kontekstissa, kun ne on lausuttu. (Krueger 1988.)

Ryhmien määrä vaihtelee. Usein aloitetaan kolmella ryhmällä ja näitä lisätään, kunnes saturaatio on saavutettu eli uusi ryhmä ei tuota enää uutta tietoa asiasta. Tässä tutkimuksessa ryhmien kooksi muodostui 3-5 henkilöä, mikä on myös kirjallisuuden mukaan sopiva koko. (Carey 1994, 229; Turunen ym. 1996, 196; Eskola ym. 1998, 97.) Ryhmien rekrytointi ja jäsenten motivoiminen ei tuottanut vaikeuksia. Ryhmät muodostuivat luonnollisista suhteellisen homogeenisistä työryhmistä tai säännöllisesti yhteen kokoontuvista henkilöistä (Carey 1994; Eskola & Suoranta 1998, 95-99).

Haastattelut kestivät keskimäärin kaksi tuntia ja ne järjestettiin tutkittavien omaan ympäristöön (Carey 1994, 230). Testasin haastattelurunkoa työterveyshuollon ryhmän kanssa. Toimin kaikkien ryhmien moderaattorina. Kertasin istuntojen alussa tutkimuksen tarkoituksen ja työskentelytavan. Haastattelujen kulku oli keskustelunomaista. Aiheiden käsittelyjärjestys vaihteli eri ryhmissä. (Hirsjärvi & Hurme 2011; Krueger 1988, 59-60.) Haastattelijan eli moderaattorin persoona ja kyky toimia ryhmässä merkitsevät paljon luottamuksen herättämisen kannalta. Moderaattori viittaa ryhmän hillittyyn ohjaamiseen ja vuorovaikutuksen aikaansaamiseen ryhmässä. Jäsenten tasapuolinen huomioiminen ja hyväksyvä asenne ovat tärkeitä (Krueger 1988, 89-90; Carey 1994, 231-232.) Aikaisempi työskentelyni kyseisen organisaation kanssa ja tunnettavuuteni mahdollistivat avoimen ja luottamuksellisen tilanteen.

Yksilölliset haastattelut noudattivat teemahaastattelun kulkua. Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelua, jossa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemat ovat kaikille samat, mutta kysymysten järjestys vaihtelee ja vastaaja voi vastata omin sanoin (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48; Eskola ja Suoranta 1998, 87.) Teemahaastattelun vuorovaikutteisen keskustelun kautta pyritään tuomaan haastateltavan ääni esille sekä hänen asioille antamansa merkitykset. Yksilöhaastattelussa haastateltavan on helpompi kertoa todelliset näkemyksensä. Tutkimuksessani halusin erityisesti haastatella maahanmuuttajatyöntekijöitä yksilöinä. Kielen ymmärtäminen ja kysymyksen tarkentaminen ovat mahdollisia. Omien mielipiteiden ja poikkeavien näkemysten esille tuominen on ryhmätilannetta helpompaa.



## 6.3 Eettiset kysymykset

Olen tutkimuksessani pyrkinyt noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä ja huolellisuutta sen eri vaiheissa. Tiedon hankinta- ja tutkimusmenetelmät ovat eettisesti kestävä ja kunnioittavat haastateltavien itsemääräämisoikeutta. (mm. Clarkeburn & Mustajoki 2007, 38-47.) Haastatteluissa otettiin huomioon osallistujien oikeudet (Hirsjärvi & Hurme 2011, 101). Osallistuminen haastatteluihin sekä kyselytutkimukseen oli vapaaehtoista. Tutkimuksen tarkoituksesta, kohderyhmästä, tutkimusmenetelmästä ja tietojen käyttötarkoituksesta kerrottiin etukäteen suullisesti ja kirjallisesti. Haastattelujen nauhoitukseen pyydettiin henkilökohtaisesti lupa. Jokaisen haastattelun jälkeen käytiin lyhyt jälkikeskustelu ilman nauhoitusta, jolloin haastateltava saattoi kommentoida edellä sanomaansa ja tarkentaa haluamiaan kohtia. Osallistujien anonymiteetistä pyrittiin huolehtimaan etenkin tulosten raportoinnin yhteydessä. Ryhmähaastattelujen ja yksilöhaastattelujen raportoinnissa tuloksia paikoin yhdistettiin. Kyselytutkimuksen kohdalla tulokset ovat vain virastotasolla. Kyselyaineistojen paperiversiot hävitettiin sovitusti. Digitaaliset versiot ja haastatteluaineistot ovat vain tutkijan käytössä.

Tutkimukseni empiirinen aineisto muodostui ryhmähaastatteluista, kahdesta kyselytutkimuksesta, syvennetyistä yksilöhaastatteluista sekä henkilöstöpoliittisista asiakirjoista. Kaikki aineistot on kerätty pääkaupunkiseudun kunnasta vuosina 2002-2012 (taulukko 3).

**Taulukko 3** *Aineistot*

Vuosi	Aineiston keruumenetelmä	Kohde	Rakenne	Osallistujat
2002–2003	Ryhmähaastattelut/ Fokusryhmät	Palveluala	Teemat	Ryhmät 6; yksilöt 1 Yhteensä 18 henkilöä
2003	Kyselytutkimukset (2)	Palveluala	Kyselylomake (2)	(1) Vastaajat 1180, (2) Vastaajat 1148
2004	Yksilö-haastattelut	Palveluala	Puolistrukturoitu	Esimiehet 5 Maahanmuuttajat 5
2003–2012	Henkilöstöpoliittiset asiakirjat	Palveluala	Henkilöstöjohtaminen Työhyvinvointi Monikulttuurisuus	Strategiat Työhyvinvointi- suunnitelmat Muut henkilöstöpoliittiset asiakirjat

## 6.4 Tutkimuksen aineistot ja perustelut valinnoille

### 6.4.1 Aineistot I – Ryhmähaastattelut

Ryhmähaastattelut tehtiin vuosina 2002-2003 pääkaupunkiseudun kunnan palvelualalle. Toimiala edusti keskeistä ammattialaa ja toimijoita kunnalla; henkilöstöpäällikkö, esimiehet, henkilöstöhankinta, työntekijät sekä työsuojelun ja työterveyshuollon asiantuntijat. Haastateltavia oli yhteensä 18. Näistä kolme tehtiin yksilöhaastatteluna. Haastateltavat olivat koulujen keittiö-, siivous ja kiinteistönhoidon edustajia.

**Taulukko 4** *Haastatteluryhmä*

Haastatteluryhmät (N=6)	Palveluala
Henkilöstöpäälliköt	1
Esimiehet	4
Työntekijät	5
Henkilöstöhankinta	2
Työsuojelun edustajat	3
Työterveyshuollon edustajat	3
Osallistujia yht.	18

Ryhmähaastattelujen tarkoituksena oli selvittää, mitä haastateltavat ymmärsivät työkyvyn ja työhyvinvoinnin käsitteillä, mitkä asiat koettiin työkyvyn ja –hyvinvoinnin riskitekijöiksi ja millaista työhyvinvointitoimintaa yksiköissä tehtiin. Ryhmähaastattelu toimi tämän tutkimuksen alkuvaiheena ja antoi pohjaa tutkimuksen seuraaville vaiheille (Hirsjärvi & Hurme 2011, 61). Haastattelututkimuksen taustalla oli kunnan työhyvinvointiohjelma, jonka tarkoituksena oli tehostaa henkilöstön työhyvinvointia parantavia toimia, säilyttää työ- ja toimintakyky hyvänä ja siirtää eläkkeelle lähtemisen ajankohtaa nykyistä pidemmälle. (Työhyvinvointi kuuluu kaikille 2000.) Palveluala valittiin haastattelujen kohteeksi, koska se edusti fyysisesti kuormittavaa ja naisvaltaista alaa (keittiö- ja siivoustyöntekijät). Henkilöstön sairauspoissaolot olivat kunnan (4.5-4.7 %) keskimääräistä suuremmat (7.1 %). Myös vaihtuvuus oli suuri 7.6 %, alle neljä vuotta palvelleiden määrä oli 37 % ja alle 10 vuotta palvelleiden osuus yli 58 %.

Tutkimukseni aikana palveluala kävi läpi suuria muutoksia. Organisaatio muuttui itsenäiseksi virastoksi vuoden 2003 alusta. Se irtautui isosta taustaorganisaatiosta ja muuttui kunnan itsenäiseksi liikelaitokseksi. Suunnittelu- ja valmisteluvaiheiden aikana organisaatio oli ollut ilman johtajaa, ja monet asiat olivat osin pysähdyksissä. Yksilöhaastattelujen yhteyteen osui viraston uudelleenorganisointumisen ja muuttuminen matriisiorganisaatioksi. Palvelutuotannon jakamisella toimialoittain tavoiteltiin päällekkäisyyksien karsimista ja aikaisempaa parempaa tehokkuutta. Virasto otti uutena yksikkönä vastuun johtamisesta ja työhyvinvointi- ja monikulttuurisuusasioiden kehittämisestä. Maahanmuuttajat olivat virastossa kasvava työntekijäryhmä. Työsiivoustehtävässä oli heille usein ensimmäinen kosketus suomalaiseen työelämään.

#### 6.4.2 Aineistot II ja III – Työhyvinvointi- ja Monikulttuurisuuskysely

Työhyvinvointikysely (liite 1) toteutettiin ensimmäistä kertaa koko kuntaan vuonna 2003 ja samalla myös palvelualalle. Kyselyä kehitettiin työterveyshuollon johdolla mm. vuonna 2002 sosiaali- ja terveystoimessa kehitettyjen kyselytutkimusten pohjalta yhdessä tilastotieteen asiantuntijoiden kanssa. Testikyselyyn vastasi 62 vastaajaa (87 %). Olin mukana kyselyn pilotoinnissa, esitestauksessa ja sen arvioinnissa. Kyselystä valmistui mittaristo, jonka perusteella virastot voivat vuosittain arvioida henkilöstön tilaa. Kyselyn pääteemat olivat työyhteisön toimivuus, ammatillinen osaaminen, työolot, omat voimavarat. Vastausvaihtoehdot olivat skaalalla 1-5 (erittäin huonosti, huono, huonoksi, huonot – erittäin hyvin, hyvä, hyväksi, hyvät). Työkyvyn itsearviointi (liite 2) koostui seitsemästä erillisestä kysymyksestä, joissa kussakin oli kolmesta kuuteen vaihtoehtoa.

Monikulttuurisuuskyselyn (liite 3) pääteemat olivat monikulttuurisuuteen liittyvät yleiset näkökulmat, työpaikan saanti ja perehdyttäminen, johtaminen ja työpaikan säännöt sekä syrjintä. Vastausvaihtoehdot olivat skaalalla 1-5 (täysin eri mieltä, lähes eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, melkein samaa mieltä, täysin samaa mieltä). Avokysymyksillä kartoitettiin työpaikalla koettuja kulttuurieroista johtuvia ristiriitoja ja niiden ratkaisuja sekä miten maahanmuuttajien osaamista ja vahvuuksia voitiin huomioida työyksiköissä. Rakensin kyselyn pääosin ja valikoiden ETMU hankkeen (Juuti 2005) kysymyspatteristosta.

**Taulukko 5** *Kyselyn vastausprosentit.*

Kyselylomakkeet	Paperilomakkeet	Digitaaliset	lkm yhteensä	Prosentteina yht.
Työhyvinvointikysely	1107	73	1180	60 %
Monikulttuurisuuskysely	1075	73	1148	58,4 %
Yhdistetyt lomakkeet	1024	73	1097	55,8 %
Kaikki vastaukset	1158	73	1231	61,7 % (N=1996)

Työhyvinvointi- ja monikulttuurisuuskyselyt lähetettiin sisäkkäisinä lomakkeina palvelualan työntekijöille (N=1996). Kyselyyn oli mahdollisuus vastata myös digitaalisesti. Erillisiä vastauslomakkeita saatiin kaikkiaan 1231, vastausprosentti 61,7. Työhyvinvointikyselyn vastausprosentti oli 60 ja monikulttuurisuuskyselyn 58,4. Yhdessä saapuneiden lomakkeiden prosenttiosuus oli 55,8. Työhyvinvointikyselyyn vastasi 32 työntekijää monikulttuurisuuskyselyä enemmän.

#### 6.4.3 Aineistot IV – Yksilöhaastattelut (teemahaastattelut)

Tutkimusta syvennettiin vuonna 2004 puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla. Haastatteluun osallistui viisi esimiestä ja viisi maahanmuuttajatyöntekijää. Harvat ulkomaalaistaustaiset työntekijät vastasivat kyselyjen avokysymyksiin, jotka kohdistuivat

työssä osaamiseen sekä työpaikalla esiintyviin mahdollisiin ristiriitoihin. Yksilöhaastatteluilla haluttiin tarkentaa etenkin ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden näkemyksiä näistä asioista. Haastatteluun otettiin mukaan esimiehet, jotka työskentelivät läheisessä yhteydessä maahanmuuttajien kanssa. Tutkimuksen tässä vaiheessa saavutettiin aineiston saturaatio.

Haastateltavien valinta suoritettiin siten, että palvelutoimen pitkäaikainen palvelupäällikkö informoi ensin henkilökuntaa asiasta. Työntekijähaastateltavia tiedusteltiin yksiköiden esimiehiltä. Valinta perustui vapaaehtoisuuteen. Maahanmuuttajien kohdalla edellytyksenä oli lisäksi riittävä suomen kielen taito ja muutaman vuoden työskentely virastossa. Ryhmään pyrittiin samaan eri kansallisuuksia ja eri tehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Esimiehillä oli aikaisempaa kokemusta esimiestyöstä maahanmuuttajien parissa joko kunnalliselta tai yksityiseltä sektorilta.

Esimiesten haastattelujen teemoina olivat viraston henkilöstöpolitiikka, erityisesti maahanmuuttajien rekrytointi, esimiesten rooli heidän sopeuttamisessaan suomalaiseen työelämään ja työyhteisöön, perehdytys ja osaamisen johtaminen sekä kehittämisajatus. Lisäksi tiedusteltiin heidän näkemyksiään esimiesten ja työterveyshuollon yhteistyöstä ja työterveyshuollon mahdollisuuksista tukea maahanmuuttajien työhyvinvointia työsuhteen jatkuessa. Maahanmuuttajien haastattelujen teemat olivat muuten samat kuin esimiehillä, mutta heiltä tiedusteltiin lisäksi Suomeen tulon syitä ja aikaisempaa työuraa, nykyisen työpaikan saantia ja työsuhteen alkuvaiheita, esimiehen merkitystä sekä miten he kuvaavat omaa osaamistaan. Lisäksi tiedusteltiin kokemuksia työterveyshuollosta.

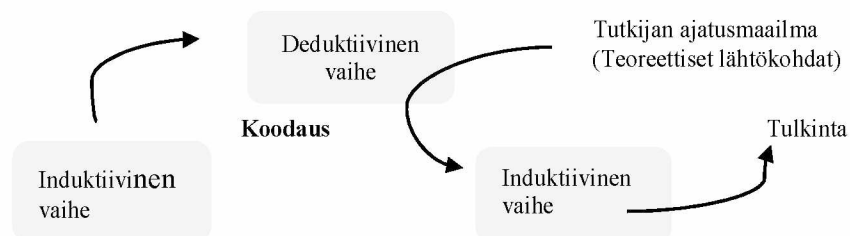
#### **6.4.3 Aineistot V – Henkilöstöpoliittiset asiakirjat**

Asiakirja-aineisto koostui palvelualan liikelaitoksen perustamissuunnitelmasta, johtosäännöistä, liiketoiminta- ja henkilöstöstrategioista, henkilöstökäsikirjasta, toimintakertomuksista ja työhyvinvointi- ja työsuojelusuunnitelmista ja soveltuvien osin kunnan talouden seurantaraporteista ja talousarvioista vuosilta 2002-2012. Asiakirjojen tavoitteita ja niiden toteutumista verrattiin aineistoista I-IV nousseisiin henkilöstön näkemyksiin ja odotuksiin monikulttuurisen työyksikön työhyvinvoinnista ja henkilöstövoimavarojen johtamisesta.

### **6.5 Aineistojen analyysit ja osatutkimuksien yhteys tutkimuskysymyksiin**

Ryhmähaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin auki. (vrt. Hirsjärvi ym. 2000; Kitzinger 1995; Krueger 1988). Kirjoitettua tekstiä syntyi 1.5 rivivälillä 208 sivua. Aineisto analysoitiin pääosin induktiivisesti, aineistosta käsin. Ryhmähaastattelujen aikana sain vaikutelman, että osallistujien ajatuksia ohjaa työhyvinvoinnin tetraedrimalli. Tätä vahvisti samanaikaisesti kunnan internetsivustolle rakentunut työhyvinvoinnin neliapila, joka noudatti em. mallia.

Tämä vaikutti analyysini alussa myös omaan ajatteluuni. Osa luokittelustani perustui aikaisempaan kirjoitettuun materiaaliin ja oli tältä osin deduktiivista, teorialähtöistä (Hirsjärvi ym. 2011, 150, mukaillen kuvio 13).



**Kuvio 13** Luokkien yhdistely

Aloitin aineiston käsittelyn lukemalla litteroidut tekstit. Käsittelin jokaisen ryhmähaastattelun erikseen teemojen pohjalta. Valitsin analyysiyksiköksi sanan, lauseen tai ajatuskokonaisuuden. Pelkistin maininnat ja yhdistin toisiinsa liittyvät ilmaisut. Tämän jälkeen tarkastelin maininnat ristikkäin ammattiryhmittäin. (mm. Stewart 1990.) Ryhmittelin ilmaukset samaa asiaa ilmaiseviin teemoihin (alaluokat) ja yhdistin ryhmät (pääluokat) toisiinsa asiakokonaisuuksiksi (yleistykset). (Alasuutari 2011; Kyngäs & Vanhanen 1999.) Sama prosessi toistettiin jokaisen ryhmän kohdalla. Välianalyysin tuloksena taulukoin tulokset SWOT-analyysin<sup>3</sup> muotoon teemakokonaisuuksina.

Kaikissa ryhmissä painottui voimakkaasti johtaminen eri organisaatiotasolla. Tässä vaiheessa luin haastatteluaineiston vielä kerran läpi ja jatkoin aineiston analyysia. Käytin apuna kvantifiointia saadakseni kuvan, kuinka paljon puheenvuoroja eri teemoista puhumiseen käytettiin. Tämän pohjalta nostettiin esiin ryhmien kokemat tärkeimmät työkyvyn ja työhyvinvoinnin alueet ja niiden synteesin avulla muodostettiin uudelleen kokonaisuus ja ilmiön uudelleen hahmottaminen. (Hirsjärvi 2011, 14-145.) Taulukko 6 kuvaa analyysia. Ote on kohdasta ristiriitoja aiheuttavat asiat työpaikalla, kantaväestön vastaukset.

Focusryhmähaastattelussa on olennaista ryhmän vuorovaikutus ja sen merkitys ryhmän keskusteluun ja siten myös kerättävään aineistoon. Morgan (2010) korostaa sitä, mitä osallistujat sanovat, mutta erityisesti sitä, miten he sanovat. Se, miten paljon vuorovaikutus merkitsee kokonaisuudessa, riippuu tutkimuksen tarkoituksesta. Analyysissa pyrin huomioimaan vuorovaikutusta huomioimalla, oliko ryhmällä pyrkimys konsensukseen vastauksissa, dominoiko joku ryhmän jäsen tilannetta ja syntyikö ryhmässä ristiriitoja ja miten ne ratkaistiin.

<sup>3</sup> SWOT-analyysi koostuu neljästä osasta: Strength -vahvuudet, Weaknesses -heikkoudet, Opportunities – mahdollisuudet ja Threats -uhat (mm. Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine & Lindell 2005)

**Taulukko 6** *Malli sisällönanalyysistä*

Suorat lainaukset	Alaluokat/ pelkistäminen	Pääloukat/ ryhmittely	Yleiskäsitykset/ Abstrahointi
”Työajat maahanmuuttajilla. Useammalle vaikea ymmärtää” ”Henkilö tulee hyvin usein myöhässä töihin ja lähtee usein liian aikaisin.” ”Esim. kellon tunteminen” ”Useiden maahanmuuttajien kanssa on erimielisyyksiä työstä mikä pitää olla työpaikalla” ”Poissaoloista ilmoittaminen...”	Vaikea ymmärtää työaikoja Työstä myöhästyminen ja poistuminen Erimielisyydet työpaikallaolo- ajasta Poissaoloista ilmoittaminen	Työaikojen noudattaminen n=47	Suomalainen työkuultuuri N=70
”Kouluhuoltajaksi tullut maahan- muuttajamies ei suostu siivoamaan, vaikka olisi siihen palkattu” ”Wc:n pesua ei hoideta” ”Maahanmuuttajat eivät tee töitään vaan seurustelevat keskenään tai muiden ”heimolaisten” kanssa” ”Työnteko on epäselvä käsite” ”Omavalvontatoimien noudattaminen”	Töiden karsiminen Työn tekeminen epäselvää Työmääräysten noudattaminen	Työtehtävien suorittaminen n=13	
”Työmoraali erilainen verrattuna suomalaiseen moraaliin” ”Käskyjä ei tahdota noudattaa, ”ei ymmärrä”” Tehdään hutaisten ja äkkiä pois” ”Ajatus työmenetelmistä ja niiden vastuusta”	Työmoraali Työmääräysten noudattaminen Huolellinen tekeminen Vastuu työstä	Työmoraali n=10	

N/n= mainintojen lukumäärä

## Yksilöhaastattelut

Aineiston analyysi noudatti aluksi samaa kaavaa kuin ryhmähaastattelut. Kirjoitettua tekstiä syntyi 189 sivua. Yksilöhaastattelujen analyysi noudatti sisällönanalyysiä, mutta lähestymistapa oli aluksi deduktiivinen. Poimin tarkasteltavat asiat maahanmuuttokyselyn pohjalta ja tekijöistä, joihin mm. maahanmuuttajat eivät olleet vastanneet ja jotka jäivät kyselyn pohjalta epäselviksi.

## Määrälliset aineistot

Työhyvinvointi- ja monikulttuurisuuskyselyt yhdistettiin, koska halusin tarkastella aineistoa erityisesti valtaväestön ja maahanmuuttajien näkökulmista. Katsoin kyselyistä aluksi frekvenssijakaumat ja tilastollisista tunnusluvuista keskiarvot ja keskihajonnat (liitetaulukot 1 ja 2). Osioiden tulosten kuvailussa käytin myös ristiintaulukointia. Likert-asteikollisista (1-5) muuttujista tein jatkoanalyysseja varten summamuuttujia. Näiden muodostamisessa käytin suuntaa antavana menetelmänä eksploratiivista faktorianalyysia (principal axis factoring/varimax). Tavoitteenani oli löytää ulottuvuudet, joihin muuttujat keskittyvät ja jotka korreloivat keskenään (KvantiMOTV).

Kielteisten väittämien vastaukset käännettiin myönteisiä väittämiä vastaaviksi. Uusien muuttujien sisäisen yhtenäisyyden tarkistin reliabiliteettianalyysillä (Cronbachin alfa). Työhyvinvointikyselyyn muodostui viisi (Cronbachin alfa välillä 0.79-0.91) ja monikulttuurisuuskyselyn seitsemän summamuuttujaa (Cronbachin alfa välillä 0.58-0.86). Ensimmäisen kyselyn muuttujista kaikki olivat hyviä, jälkimmäisen kyselyn kohdalla muuttujista neljä oli hyviä, kaksi hyväksyttävää ja yksi hyväksyttävän rajalla. (liitetaulukot 2 ja 4). Summamuuttujien puuttuvat tiedot huomioin käyttämällä summamuuttujien muodostamisessa keskiarvoja (Nevanlinna 2004).

Jakaumien normaalisuuden tarkistin Kolmogorov-Smirnovin testillä. Jakaumat olivat lievästi vinoja, kuten asennekysymyksissä usein tapahtuu. Ei-parametrisien ja parametrisien menetelmien välisessä pohdinnassa olivat esillä aineistojen koko ja normaaliuden merkitys suurissa aineistoissa sekä Likert-asteikon yleinen tulkita myös välimatka-asteikolliseksi. Parametristen menetelmiä puolsivat tehdyt muuttujamuunnokset ja summamuuttujat. Uusista muuttujista katsoin myös prosenttiosuudet ja keskiarvot ja keskihajonnat. Ryhmien välisiä eroja tarkastelin riippumattomien ryhmien t-testillä ja useiden ryhmien, mm. ammattiryhmien ryhmäkeskiarvojen väliseen vertailuun käytin yksisuuntaista varianssianalyysia. Ryhmien parittaiseen vertailuun käytin Tukey'n testiä.

## Henkilöstöpoliittiset asiakirjat

Asiakirjojen analyysi alkoi niiden läpiluennalla ja tarkastelemalla niiden pohjalta palvelualan organisaation strategioita ja henkilöstöjohtamista sekä miten työhyvinvointi ja monikulttuurisuus niissä esiintyvät. Analyysin lähtökohta oli deduktiivinen ja aikaisempaan teoriaan pohjautuva. Vertasin ajankohtia, jolloin puheena ilmaistut asiat, näkemykset ja arviot muuttuivat yleiseksi käytännöksi ja johtamisen kohteeksi.

Luvuissa 7, 8 ja 9 kerrotaan tutkimuksen tulokset. Oheinen taulukko jäsentää, miten eri aineistot vastasivat tutkimuskysymyksiin.

**Taulukko 7** *Tutkimuskysymys ja osatutkimuksien yhteys tutkimuskysymyksiin.*

Miten monikulttuurisuus ilmenee henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja työhyvinvoinnissa?	
1. Miten henkilöstövoimavarojen johtaminen ja työhyvinvointi ovat yhteydessä toisiinsa?	Ryhmähaastattelut (osatutkimus I) Työhyvinvointikysely, avokysymys ja työkyvyn itsearviointi (osatutkimus 2)
2. Miten monikulttuurisuus heijastuu henkilöstövoimavarojen johtamiseen?	Ryhmähaastattelut (osatutkimus I) Yksilöhaastattelut (osatutkimus IV) Monikulttuurisuuskysely ja avokysymykset (osatutkimus III)
3. Miten henkilöstövoimavarojen johtaminen, monikulttuurisuus ja työhyvinvointi näyttäytyvät henkilöstöpolitiikassa?	Henkilöstöpoliittiset asiakirjat (osatutkimus V) Kysymysten 1 ja 2 tulokset

## 7 Työhyvinvointi kietoutuu henkilöstövoimavarojen johtamiseen

Tässä luvussa kuvataan, miten työhyvinvointi jäsenyi vastaajien näkemysten perusteella. Tulokset perustuvat ryhmähaastatteluihin ja työhyvinvointikyselyyn (osatutkimukset I ja II). Tulokset esitellään ensin erikseen jokaisen osatutkimuksen kohdalta. Tulokset vastaavat tutkimuskysymykseen yksi, **miten henkilöstövoimavarojen johtaminen ja työhyvinvointi ovat yhteydessä toisiinsa.**

### 7.1 Työhyvinvointi henkilöstövoimavarojen johtamisessa

*Ryhmähaastatteluun* osallistujista naisia oli 14 ja miehiä 4. Keskimääräinen ikä oli noin 49v. Useimmilla haastateltavista oli työkokemusta useita vuosia, mutta kyseissä työssä keskimäärin 4.8v. Pisimpään nykyisissä tehtävissä oli työskennellyt henkilöstöpäällikkö, noin kahdeksan vuotta. Työterveyshuolto oli työskennellyt kyseisen palvelualan kanssa yhteistyössä n. kaksi vuotta. Taulukkoon 8 on koottu haastateltujen taustatiedot.

**Taulukko 8** *Haastateltujen taustatiedot*

	N / M	Keski-ikä v	Nykyisessä työssä v
Henkilöstöpäälliköt	1 / 0	62.0	8
Esimiehet	2 / 2	47,5	4
Työntekijät	5 / 0	48.0	5.7
Henkilöstöhankinta	2 / 0	50.5	3.6
Työsuojelu	2 / 1	57.3	5.3
Työterveyshuolto	2 / 1	43.7	2
yhteensä (18)	14 / 4	50.3 N / 48 M	4.8

Analyysin pohjalta nousi esille neljä pääluokkaa: työhyvinvointi yleisesti, henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö, työhyvinvoinnin riskitekijät ja niiden tunnistaminen sekä työterveyshuolto henkilöstöjohtamisen yhteistyökumppanina (taulukko 9).

#### 7.1.1 Työhyvinvointi yleisesti

Työhyvinvointi käsitteenä ei ollut eri työnteijäryhmissä täysin selvä ja siitä puhuttiin samanaikaisesti työkykyyn liittyvien asioiden kanssa. Työkykyä ylläpitävästä toiminnasta (tyky) käytettiin yleisesti nimitystä työhyvinvointia ylläpitävä toiminta (tyhy). Nimityksen vaihtamisen syistä ei osapuolilla ollut kysyttäessä tarkempaa tietoa, niin oli vain tapahtunut asiaa enempää miettimättä. Työterveyshuolto- ja työsuojeluryhmät näkivät käsitteillä eroja. Työhyvinvointia ajateltiin laajana, työnantajan tehtäviin ja toimintaan liittyvänä kokonaisuutena. Sitä katsottiin lähinnä työyhteisön ja organisaation työhyvinvointina.



Yksilön näkökulmasta se oli enemmänkin subjektiivinen kokemus kuin jokin mitattavissa oleva tekijä. Työkyky sen sijaan liittyi yksilöön, edellytti objektiivisia selvityksiä ja sen määrittämisen erityisosaajana pidettiin työterveyshuoltoa.

Painottaisin työyhteisöä ja työntekijää; se ilon ja hengen luominen lähtee ihmisestä itsestään. Sitä ei voi kukaan kantaa työyhteisöön. (henkilöstöjohto)

[Työhyvinvointi]Se on tullut käsitteenä vastaan monessa kohtaan. Että siitä on puhuttu. Ja on tuolla kokouksissakin mainittu niistä asioita. Mutta se mitä se konkreettisesti tässä talossa on, niin siitä mulla ei ole vielä mitään tietoa. Täällä järjestetään kaikenlaisia kursseja kaikille, pidetään kokouksia ja yritetään sitä yhteistyötä tehdä tätä kautta. (henkilöstöhankinta)

Työkyky on aika paljon ihmisen omilla harteilla. Pitäisi lähteä siitä, että jos kokee, että työ- ja toimintakyky ovat heikentyneet, niin ottaa yhteyttä auttajiin. (työterveyshuolto)

Työntekijän oma vastuu korostui henkilöstöjohtajien ja työterveyshenkilöstön näkemyksissä. Samansuuntainen painotus löytyi myös kuntien strategia-asiakirjoissa (mm. Uusitalo, Ståhl, Perttilä ja Rimpelä 2007). Vaikka hyvinvointi ja terveyttä edistävä toiminta painottuivat palvelujärjestelmän kehittämiseen, korostuivat yksilön vastuu ja omatoimisuus. Jälkimmäisten korostamisen katsottiin lisääntyvän. Työterveyshuolto yhdisti itsensä auttajiin. Työhön liittyvien sairauksien ehkäisy ja työntekijöiden työ- ja toimintakyvyn edistäminen säädetään jo työterveyshuoltolaissa (2001). Työhyvinvointiin ei yhdistetty perheen ja yhteiskunnan merkitystä (vrt. Ilmarinen 2006). Tässä mielessä käsitykset noudattivat sen hetkisiä yleisiä linjauksia.

## **Taulukko 9** *Työhyvinvoinnin sisältö ja osatekijät*

<b>Alaluokka</b>	<b>Päälouokka</b>
Henkilöstöjohto työhyvinvoinnin koordinoijana Henkilöstöhankinta Henkilöstön kehittäminen Työyhteisön toimivuus ja esimiestyö	<b>Työhyvinvointi yleisesti (7.1.1)</b> <b>Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö (7.1.2)</b>
Työelämän muutos Organisaatiomuutos ja sen hallinta Työyhteisön toimimattomuus Työntekijän työhyvinvoinnin ja-kyvyn muutokset Työhön ja työympäristöön liittyvät riskitekijät Monikulttuuristuminen Valmiudet havaita Valmiudet toimia	<b>Työhyvinvoinnin riskitekijät ja niiden tunnistaminen (7.1.3)</b>
Työkyvyn asiantuntijana Työhyvinvointitoiminnan kehittäjänä	<b>Työterveyshuolto henkilöstöjohdon yhteistyökumppanina (7.1.4)</b>

### 7.1.2 Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö

Työhyvinvointia koskevissa mielipiteissä painottuivat henkilöstön johtaminen ja esimiestyö. Aihepiiriin liitettiin kunta työnantajana, tuloksellisuusvaatimukset ja henkilöstöpoliittiset ratkaisut, jotka puolestaan heijastuivat palvelualan ratkaisuihin.

Kaupungin säästöt vaikuttavat, joutuu selviämään pienemmällä henkilöstömäärällä. Hyvinvointi laskee.

Ikuinen keskustelu rahan käytöstä tuntuu rasittavalta, koska peruspalvelut on joka tapauksessa tarjottava, oli talous sitten kuinka karmea tahansa.

Liiallinen säästäminen ajaa työhyvinvointia alaspäin ja kiristää työyhteisön välejä.

*Henkilöstöjohto toimi työhyvinvoinnin koordinoijana.* Työhyvinvointiasioiden esillä pitäminen ja saaminen osaksi strategiaa oli yksi keskeisistä tavoitteista, ja edellytti ylimmän johdon tukea. Työhyvinvointitoiminnan suunnittelu ja kehittäminen organisoitiin käytännössä työhyvinvointiryhmässä, jota henkilöstöpäällikkö johti. Keskeisiä kehittämisalueita olivat työryhmien toimivuuden parantaminen tiimikoulutuksella ja henkilöstön ammattitaitoon ja oppisopimuskoulutukseen panostaminen. Henkilöstöjohdon tehtäviin kuului henkilöstön tilan seuranta; työkyky, sairauspoissaolot, henkilöstön vaihtuvuus ja eläkkeelle siirtyvien ennakointi sekä näistä viestin vieminen ylimpään johtoon. Keskeisiä työmuotoja olivat yhteistyö ja neuvottelut työsuojelun ja työterveyshuollon kanssa.

Työhyvinvointi ja -ryhmä, se oli negatiivinen meidän johdolle. Ennen kuin nämä suuret johtajat sitten kuuluivat siitä kunnan johdolta. Nythän tämä työssä jaksaminen on jo kunnan arvoissa.

... seurantatietojen, henkilöstöraportin kautta seurata henkilöstön tilannetta ja sitä viestiä viedä sitten johdolle.

Mä näen työhyvinvoinnin, että se on yksi osa tätä visiota ja strategiaa.

Henkilöstöjohdon esille tuoma työnkuva työhyvinvointia edistävästä tehtävistä viittasi Viitalan (2004) henkilöstöjohtamisen tehtäväjakoon. Työssä korostuivat henkilöstövoimavarat, henkilöstöön liittyvät tilastot vaihtuvuuden, eläköitymisen ja sairauspoissaolojen osalta ja työelämäsuhteet, kuten työehtosopimusten täytäntöönpano ja palkkaneuvottelut. Henkilöstöjohdon rooli oli Ulrichin (1997a) jaon mukaisesti lähinnä hallinnollinen asiantuntija. Strateginen rooli oli enemmän strategiselle johdolle aineistoa valmisteleva kuin henkilöstöpolitiikasta strategisesti päättävä. Henkilöstöjohto pyrki vaikuttamaan henkilöstöstrategian painopisteisiin etenkin henkilöstön ammattitaidon, palkkajärjestelmien kehittämisen ja henkilöstön työkyvyn edistämisen ja ylläpidon osalta.

*Henkilöstöhankinta* oli avainasemassa arvioitaessa työntekijän mahdollista selviämistä tulevassa tehtävässä. Työhyvinvoinnin pohja luotiin rekrytointivaiheessa. Työhyvinvoinnin kannalta oli keskeistä löytää oikea henkilö oikeaan tehtävään ja sijoittaa hänet sopivaan yksikköön. Palvelualan työvoimapula oli suuri. Tämä lisäsi riskiä saada työntekijöitä, joiden työkyky ei ollut tehtävän vaatimukseen nähden riittävä tai oli ennustettavissa ennen aikaista

työkyvyn heikkenemistä. Yhteistyö esimiesten kanssa ja palautteen saaminen oli tärkeätä rekrytoinnin onnistumista arvioitaessa. Selviytymistä ja työmotivaatiota seurattiin koeajan puitteissa.

Rekrytointihomma, meillä on kyvyt nähdä aika suurella prosentilla ne ihmiset, työhönotossakin, jotka meidän kannalta kannattaa ottaa. (henkilöstöhankinta).

*Henkilöstön kehittämisen* ja osaamisen työvälineitä olivat koulutukseen panostaminen, osaamisen arviointi ja henkilöstön osaamisen kehittäminen ja tukeminen. Työntekijöillä oli mahdollisuus suorittaa alan peruskoulutukset oppisopimuskoulutuksella. Yhteistyötä tehtiin koulutusta tarjoavien laitosten kanssa. Alan yleistä arvostusta pyrittiin nostamaan ja uusin tietotaito ja työvälineet saattamaan samalla oman henkilöstön tietoon ja hallintaan. Työpaikoilla tapahtuva toiminta keskittyi työyhteisöjen kehittämiseen ja perehdyttämiseen. Uusi työntekijä perehtyi tehtäväänsä parityöskentelyn kautta ja vanhemman opastuksella. Perehdytys toimi myös toisin päin. Tuoreen koulutuksen saanut henkilö toi yhteisöön uutta tietotaitoa. Vaikka kirjalliset ohjeet olivat tärkeitä, niin oppiminen syntyi tehokkaimmin tekemällä.

Satsataan nykyään koulutukseen. Ammattiataitoon panostetaan eri sektoreilla ja sitten tällaiseen yleiseen, niin kuin yleissivistävään koulutukseen. (henkilöstöjohto)

Jos ajatellaan tiimikoulutusta niin se on mitä suurimmassa määrin tähän työkykyyn ja jaksamiseen vaikuttavaa juttua. (henkilöstöjohto)

Ihmiset on eri vaiheissa kehityksessään, niin tämä vanhempi henkilö tuo sen kokemuksellisen osaamisen siihen ja nuorempi voi tuoda tätä teoriaa, mitä hän on nyt oppinut uusia välineitä ja että näitä voidaan tehdä helpommin niin. (esimiehet)

Työ ja terveys 2003 -haastattelututkimuksen (2003, 22-23) mukaan 56 % kuntien liikelaitosten työntekijöistä piti ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksia ja koulutusta hyvinä. Vuonna 2012 vain 37 % kaikista vastaajista koki, että työpaikan mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen olivat hyvät. Oman osaamisen parantamiseksi tarvittavaa kehittymistä tukevaa johtamista oli esimiehen taholta kokenut kolmasosa vastaajista. Reilu viidennes piti sitä vähäisenä (Työ ja terveys 2012, 2013). Vahva koulutukseen panostaminen ja osaamisen vahvistaminen parantavat kirjallisuuden mukaan työntekijöiden motivaatiota ja heidän osaamistaan. Organisaation kehittämisellä voi suunnata asenteita ja arvoja strategian suuntaiseksi. (DeCenzo ym. 2007). Gustin (2007) yhdistää em. tekijät organisaation tulokselliseen toimintaan.

*Työyhteisön toimivuudella ja esimiestyöllä* oli suuri merkitys työhyvinvointiin. Hyvät esimies-alaisuudet edellyttivät molemminpuolista hyvää vuorovaikutusta. Tuen ja palautteen saaminen koettiin suhteita vahvistaviksi tekijöiksi. Esimiehen ihmissuhdetaidot korostuivat arkipäivän työssä. Tasavertainen ja oikeudenmukainen kohtelu tuotti työhyvinvointia. Hyviin alaistaitoihin kuuluu, että työntekijät ottavat vastuuta perustehtävän suorittamisesta annettujen ohjeiden mukaisesti, kehittävät työtä mahdollisuuksien mukaan ja osallistuvat aktiivisesti työyhteisön toimintaan. Työntekijät

arvostivat yhteisöön kuulumisen tunnetta, työn kasvatuksellista ulottuvuutta ja aikuisen mallina toimimista kouluyhteisöissä. Ohessa työntekijöiden näkemyksiä.

Esimiehet on hyvät, työ on monipuolista, kehittävää ja vaativaa. Minun mielestä työpaikka ei voi tästä parantua.

Olen sitä mieltä, että esimies luo työpaikan ilmapiirin.

Työ- ja henkilöstöjohto vaikuttavat aika lailla työhyvinvointiin omalla asenteellaan työntekijöihin nähden.

Työhyvinvoinnin A ja O on esimiesten korkea taso, hänen ihmissuhdetaidostaan on paljon kiinni.

Mä koen, että mun työtä arvostetaan ja tää on mulle mieluinen työpaikka.

Uuden työntekijän vastaanottaminen tiimiin oli yksilön ja koko työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta kriittinen piste. Toimivassa työyhteisössä perustehtävä oli selvä ja työn tavoitteista ja työtavoista keskusteltiin yhdessä. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työn suunnittelu, tarvittaessa työhöntuloloaikojen porrastus, työalueiden kierrätys ja hyvät sijaisjärjestelyt koettiin työnantajan luottamuksen osoitukseksi ja työntekijän arvostamiseksi.

Tyhytoiminta lähtee siitä ensimmäisestä päivästä, kun työntekijä tulee töihin. (työsuojelu)

Tiimi saa organisoida sen työnsä juuri niin kuin se haluaa. Jopa niin, että työajatin voidaan porrastaa. (henkilöstöjohto)

### 7.1.3 Työhyvinvoinnin riskitekijät ja niiden tunnistaminen

Ryhmien keskusteluissa muutokset näyttäytyivät haasteellisina ja työhyvinvointia kuormittavina muutosprosesseina. Ne käsitellään työhyvinvointiriskeinä, joihin tuli kiinnittää huomiota.

*Työelämän muutos* näkyi palvelualan työntekijöissä. Nuoret eivät välttämättä hakeudu alalle. Osa haluaa lyhytaikaisia työsuhteita, kierrellä ja katsella eri tehtäviä. Arvot ovat erilaiset, työ ei ole tärkein asia, vaan perhe ja vapaa-aika korostuvat. Esimiesten kokemus oli, nuorilla työnsä aloittavilla oli usein vääränlaiset odotukset työhön. Työn määrä ja raskaus yllättivät. Työhön sitoutuminen ja asenteet näkyivät lyhyinä poissaoloina. Erilaiset työskentelytavat ja uudet opit synnyttivät ristiriita- ja arvovaltatilanteita työyhteisöissä siitä, miten työ tehdään. Valmiudet havaita ja tunnistaa työhyvinvointiriskejä korostuivat etenkin työhönottotilanteissa. Kokenut toimija luotti intuitioon, mutta käytti arvioinnin apuna yleisesti kirjallista kysymyslistaa. Kriteereinä toimivat paitsi työnhakijan työkokemus, uran aukottomuus ja motivaatio kyseiseen työhön, myös yleinen käyttäytyminen ja ulkoinen olemus sekä alan erityisvaatimukset.

Mun mielestä koulutus on muuttunut ja ikäpolvi muuttunut. Sieltä tulee hyviä työntekijöitä, ei voi kaikkia blokata. Mut sitten tulee ihan semmoisia, että on täys yllätys, että työpaikalla tehdää työtä. (esimies)

Jos nyt ajatellaan siivoojia, ja yhtä hyvin se koskee keittiöväekäkin. Sehän on rankkaa työtä eli siinä työkyky pitää olla hyvä. Se on summa summarum, silloin kun arvioin ihmisiä. (henkilöstöhankinta)

Senhän näkee sitten, miten se työsuhde onnistuu. Pärjääkö hän ja tuleeeko heti sitten jotain. Ja kyllä mä olen muutamassa kohdin tehnyt itse sellaista, kun mulla on ollut sellainen pieni epäily asiasta, että onnistuuko tai ei. Niin mä olen muutamana työpäivän jälkeen soittanut sinne työpisteeseen ja kysynyt, miten on lähtenyt menemään. (henkilöstöhankinta)

Palvelualan *organisaatiomuutos ja sen hallinta* olivat päälinjaisena kaikkien haastateltavien ryhmien mielessä. Muutoksen katsottiin liittyvän kunnan säästötoimiin ja organisaation sopeuttamistoimenpiteisiin. Henkilöstöjohto ja esimiehet kokivat voimattomuutta ja turhautumista tilanteen edessä. Esimiehet kritisoivat organisaatiomuutoksen valmistelua ja läpivientä. He edellyttivät tiedottamista ja työntekijöiden kuulemista. Työntekijät kokivat jäävänsä oman onnensa nojaan. He puolestaan odottivat johdon tukea. Epävarmuus työtehtävien muutoksista tai työpaikan säilymisestä verotti voimavaroja.

Uuden liikelaitoksen perustaminen tuntuu vievän henkilöstön voimavaroja. Jotenkin tuntuu, että työntekijät pyöriivät ilmassa ilman tukea. Moni asia on epävarma, eikä kenelläkään tunnut olevan oikeaa suuntaa tai hajua, miten asiat hoidetaan. (henkilöstöjohto)

Harmittaa hirveästi se, että mitä on tehnyt työtä kaiken tämän eteen. Jos joku nyt romuttaa sen koko jutun. Poliitikot päättävät, eivätkä ymmärrä mitä ihminen on tämän asian eteen tehnyt. Todellakin panostaneet ja muuta, jos se romutetaan kokonaan ja taas aloitetaan niin kun alusta. Tietyllä tavalla sellainen pettymys. (esimies)

Pelottaa, mulla on niin paljon vielä työelämää. (työntekijä)

Tutkimusten mukaan (mm. Stenvall ym. 2007) muutoksen suunnitteluvaiheessa tulisi on tärkeä tunnistaa ryhmät, joihin muutos tulee kohdistumaan. Uuden organisaation alkuvaiheessa työnkuvat ovat vielä epäselviä. Henkilöstöjohtoon ja esimiesten voimattomuuden ja turhautumisen tunteisiin vaikuttavat alkuvaiheen epäselvät työnkuvat. Lähiesimiehen roolia ja läsnäoloa pidetään työntekijöiden kannalta tärkeänä muutostilanteissa. Tutkimuksen mukaan kuntafuusioissa ei johtamisella kyetä tukemaan henkilöstöä riittävästi. Organisaatiomuutoksessa tilanne näyttää tulosten perusteella olevan samansuuntainen.

*Työyhteisön toimimattomuus* yhdistettiin esimieheen, mutta suuri merkitys oli myös johdolla. Esimiehen tuen ja läsnäolon merkitys työpaikoilla koettiin tärkeäksi ja vastaavasti esimiehen etäisyys työntekijän ja työn vähäisenä arvostamisena. Palvelutoimen esimiehet työskentelivät erillään työyhteisöistä ja kävivät työpisteissä harvoin. He asioivat pääasiassa ryhmävastaavan kanssa. Esimiesten etäisyys työpisteistä vaikeutti työilmapiiriongelmien ratkaisemisia. Valmiutta puuttua ajoissa ongelmiin ei ollut. Työsuojelu kuvasi toimintaa lähinnä tulipalojen sammuttamiseksi. Työyhteisö ei uskaltanut ottaa asioita esille. Ongelmat pyrkivät henkilöitymään. Kun selkeitä toimintamalleja ei ollut, oli tavallista, että ongelma ratkaistiin siirtämällä yksittäinen työntekijä toiseen työpisteeseen. Johdon tuki ja esimiehen puuttuminen työyhteisöstä näkyivät työntekijä palatessa kuntoutuksesta tai sairauslomalta.

Uusien ideoiden ja toimintatapojen tuominen työyhteisöön pelkästään työntekijän voimin nähtiin lähes mahdottomaksi tehtäväksi. Työtapaturmien seuranta paljasti riskityöpisteet, mutta asioihin puuttumiseen ei ollut toimivia keinoja.

Työpaikalla esimiehen puute johtaa ristiriitaisiin tilanteisiin, joita on hankala purkaa. Työryhmä tarvitsee esimiehen. (työntekijä)

Meillähan oli yksi ryhmä, jossa sitten kaikki muut voivat huonosti paitsi yksi, joka ei nähnyt omia virheitään ollenkaan. Ja seuraus oli se, että kaikki muut halusivat siirtyä muualle ja hän on siellä yksin. Siis kun ei ihminen, vaikka on kuinka hyvä työntekijä ja osaa sen oman ammattinsa hyvin. Mut kun se ei elaa yhtään toisten kanssa. (henkilöstöhankinta)

Ohessa on ote työsuojeluryhmä keskustelusta.

Periaatteessa kaikki on hyvin, kun me siellä käydään. Kukaan ei siellä ryhmässä puhu sitä oikeata. Sit kun lähtee pois, ollaan hihassa kiinniottajia. Meillä on tätä ja tätä. (työsuojelu 1)

Se puhuminen tapahtuu viikko jälkeenpäin, jokainen soittaa yksitellen. (työsuojelu 2)

Pääsääntöisesti työ perustuu siihen, että sieltä otetaan yhteyttä siinä vaiheessa, kun siellä on ongelma päällä. Ei siinä vaiheessa, kun sitä voisi vielä jollain lailla lievittää. (työsuojelu 3)

Johto ei välttämättä tiedä mitä kentällä tapahtuu. Vaikka sen tois kuinka kauniisti tarjottimella, että tällaista on, mitä voidaan yhdessä tehdä, se jollain lailla aina henkilöityy se asia. (työsuojelu 1)

Mun mielestä yhdenmukaiset pelisäännöt meiltä puuttuu. Meillä on kirjat ja sovitut toimintatavat, mutta niitä ei ole jalkautettu kentälle, että ihmiset ymmärtäisivät sen samalla lailla. Kentälle tulee liian paljon ohjeita, mitkä eivät ole kaikille samanlaiset. (työsuojelu 3)

Työyhteisön ongelmat heijastuvat kotiin ja työssä heijastuu kotiasiat, jos siellä on jotain taustalla. Yksi henkilö joutui työyhteisöstä ”syödyksi”. Kauan siellä pompoteltiin, että hänen voimavaransa olivat siinä pisteessä, että hän jäi sairauslomalle. Se ongelma siirtyy hänen mukanaan sinne työpaikalle jälleen takaisin, jos hän sinne palaa. Siihen tilanteeseen pitäisi saada paremmat eväät. Ei auta, kun se työyhteisö ei ole valmis tukemaan sitä ihmisen paluuta sinne. (työsuojelu 2)

*Työhön ja työympäristöön liittyvät riskitekijät* painottuivat työn ergonomiaan, työympäristöön ja työvälineisiin. Kasvanut työ määrä suhteessa henkilöstön määrään ja voimavaroihin oli työntekijöiden keskeinen *työhyvinvointia ja -kykyä uhkaava tekijä*. Työn henkisen kuormittavuuden aiheuttamat oireet, unettomuus ja asioiden pyöriminen mielessä olivat tavallisia. Sijaistuksia koskeva sopimus edellytti tehtävien hoitamista tietyissä rajoissa omin voimin. Jatkuva sijaistaminen näkyi kuormittumisena ja lisääntyneinä sairauslomina ja poissaoloina. Sijaisten hankinnalla oli vaikutuksia ryhmän tulospalkkioon, mikä osaltaan vaikutti päätöksiin. Usein työntekijät tulivat sairaina työhön.

Sitä yrittää tehdä sairaana töitä niin kauan, kun vaan jaksaa, ei voi kavereita jättää. Sairaita on tosi paljon meillä töissä. (työntekijä)

Työn paljous edistää työpahoinvointia. (työntekijä)

Yksi ryhmä, vaikka oli säännöt vapaiden pitämisestä, pitivät pitkiä viikonloppuvapaita vain osan ryhmästä kanssa. Osa aina sijaisti ja uupuivat. Kun se kuppi tuli täyteen, se oli täysi pommi. Siihenkään ei puututtu, vaikka se toiminta siellä tiedettiin. (työsuojelu)

Työpiestiden ilmastointi- ja kosteusongelmat ja usein uudet työvälineet, kuten tietokoneet koettiin työhyvinvoinnin riskitekijöiksi. Rakenteellisten korjausten lista oli pitkä, ja asioiden hidas eteneminen altisti työntekijät haitallisille terveysvaikutuksille. Tietokoneet muuttivat tapaa tehdä työtä. Tutusta ja turvallisesta työskentelytavasta siirtyminen täysin uuteen aiheutti muutosvastarintaa. Raportointi, ohjeet, laadunvalvonta, lomat ja koulutukset olivat sähköisessä muodossa. Asiat tuli osata muotoilla kirjallisesti suullisen raportoinnin sijaan.

Pitäisi hallita tämä tietokone. Kun tässä porukassa on yksi, joka ei suostu avaamaan tietokonetta. Minä haluan kommunikoida ihmisten kanssa enkä seurustella koneen kanssa. Mitään et voi tehdä enää, jos et sä pärjää tietokoneen kanssa.

*Monikulttuuristumisen* haasteet esitettiin ryhmähaastatteluissa työhyvinvointiriskeinä. Maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä koskevat maininnat liittyivät rekrytointiin, sopeutumiseen, kielitaitoon, uskontoon ja osaamiseen sekä vaikeuksiin puuttua asioihin. Ongelmia syntyi puutteellisesta kielitaidosta. Keskusteluun osallistumattomuus lisäsi syrjäytymisen vaaraa. Tehtävässä suoriutumista vaikeuttivat käytettävien aineiden käyttöohjeiden tulkinta ja asioiden raportointi. Keittiötyötä rajoitti sianlihan käsittely. Eniten palautetta annettiin sijaisina työskentelevistä maahanmuuttajista. Heissä oli ahkeria ja osaavia, mutta useita, joiden motivaatio ja osaaminen olivat heikkoa. Työntekijät kokivat raskaaksi perehdyttämisen yhteisen kielen puuttumisen takia. Ryhmissä koettiin myös vaikeaksi antaa ohjeita tai oikaista työssä sattuneita virheitä. Kantaväestöä moitittiin rasisteiksi näissä tilanteissa. Samasta kulttuurista tulevat työntekijät eivät sopineet samaan tiimiin.

Nää, jotka tulee ihan eri kulttuurista ja maailmoista kuin mitä tämä meidän on. Varsinkin ne, joiden suomen kielen taito on tosi riittämätön, he syrjäytyy tuolla [tiimeissä] ihan kertakaikkisesti. (henkilöstöhankinta)

Se on tosi vaikeeta, kun tulee näitä vieraita ja on huono suomen kielen taito. Jos ne ei puhu kuin englantia ja minä en puhu. Mun on vaikea opettaa yhtään mitään.”(työntekijä)

Tässähän tulee tää kulttuurikysymys justinsa. Jos me ryhdytään hirveesti puuttumaan, me ollaan rotusortajia. (työsuojelu)

Täytyy sanoa, että ne on oikein mukavia ja sopeutuu joukkoon. Se on porukasta kiini. Kaikki yleensä sanoo, että me otetaan ne hyvin vatsaan. (työntekijä)

Monikulttuuristumisen haasteet näkyivät myös työterveyshuollossa. Koetut riskit liittyivät ammattitaidon ja osaamisen alueille, eri kulttuureista tulevien työntekijöiden kohtaamiseen ja heidän oireidensa oikeaan tulkintaan. Kipukäyttäytyminen saattoi olla korostunut, ja pieneenkin vaivaan haettiin hoitoa. Työkykyarvioiden tarve oli toistaiseksi vähäinen, koska useimmat maahanmuuttajat olivat nuoria ja hyväkuntoisia miehiä. Työterveyshuoltohenkilöstön haasteina oli tavoittaa maahanmuuttajatyöntekijät ja päästä kiinni kipuoireiden taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Esimerkiksi kidutus oli toistaiseksi vaiettu aihe. Jatkossa terveydentilan seuranta ja ennaltaehkäisevien toimenpiteiden tärkeys korostuivat.

Tuntuu, että se on korostunutta kipukäyttäytymistä, kun ne tulee. Esim. itänaapurista kun on tullut, ne ovat hurjia ne kivut ja tuntemukset eikä niihin mikään rohto auta. (työterveyshuolto)

Työterveyshuolto toi esille lisäkoulutuksen tarpeen maahanmuuttajien terveyteen liittyvissä asioissa. Kidutusta kokeneiden hoito ja kuntoutus eivät olleet näistä vähäisimpiä. Tulosten pohjalta riskien tunnistaminen ja huomiointi korostuvat. Yleisesti useissa organisaation toiminnoissa koettiin riskitekijöitä. Riskienhallinta toimii tehokkaana ennaltaehkäisevänä tekijänä suhteessa työhyvinvointiin. Riskienhallinnan asianmukaisen järjestämisestä ja sisäisestä valvonnasta määrätään uudessa kuntalaissa (2015).

#### 7.1.4 Työterveyshuolto henkilöstöjohdon yhteistyökumppanina

Työterveyshenkilöstön rooli ja tehtävät *työkyvyn asiantuntijana* perustuivat toimintaa ohjaaviin lakeihin, asetuksiin ja vapaaehtoiseen toimintaan. Työkyky yhdistettiin työterveyshuollon tehtäväkenttään; sitä voi arvioida, mitata ja diagnosoida. Vastuu omasta työkyvystä kuului pääasiassa yksilölle. Työkyvyn alentuessa tai ollessa uhattuna tuli hakeutua asiantuntijan luo. Työkykyä ajateltiin myös työyhteisön työkykynä. Työhyvinvointi ja työkyky näyttäytyivät eri tavoilla sen mukaan, missä kontekstissa haastateltavat niitä ajattelivat.

Työkyky on enemmän meidän toimintaa, mitä terveydenhuollossa tehdään. Työhyvinvointi viittaa kaikkeen muuhun, mitä siellä työpaikoilla tehdään ja miten toimitaan. Itse asiassa me määritellään työkykyä. Kun taas esimiehet ja muut ei määrittele. (työterveyshuolto)

Henkilöstöjohdolla oli mahdollisuus hyödyntää työterveyshuollon valmiuksia havaita työhyvinvointiriskejä. Kokenut ammattilainen pystyi arvioimaan työntekijän työkyvyn edellytyksiä ja motivaatiota selviytyä. Tähän vaikuttivat myös työntekijän näkemykset omasta terveydentilastaan ja työhön paluusta sairausloman jälkeen. Työkyvyn ennustamiseen liittyi epävarmuustekijöitä; joskus se perustui ns. ”mutuun”. Aina riskitekijöihin ei aktiivisesti tartuttu. Syitä löytyi ajanpuutteesta, suurista asiakasmääristä, keskeneräisistä tehtävistä ja työtehtävien priorisoinneista koko yksikössä. Myös työkykyprosessi kokonaisuudessaan oli pitkäaikainen ja aikaa vievää.

Kyllä niitä varhaisessa vaiheessa näkee, mutta jos kaikki varhaisessa vaiheessa olevat ihmiset...niin ei muuta ehdis sitten tehdä. (työterveyshuolto)

Kyllä sen ihmisestä näkee, kun tulee jonkun vaivan kanssa vastaanotolle. Pystyy etukäteen näkemään, paraaneko tää hyvin vai huonosti. Miten motivoitunut on parantumaan tai yleensä työhön. Pitkäaikaisissa työkykyongelmissa monet eivät ole millään lailla motivoituneita siihen työhönsä. (työterveyshuolto)

Työterveyshuollon ja henkilöstöjohdon yhteistyötä tehtiin usealla työkyvyn osa-alueella. Yhteisissä tapaamisissa johtoryhmien ja henkilöstöjohdon kanssa analysoitiin henkilöstöriskejä ja -resursseja, kuten sairauspoissaoloja ja niiden syitä, ikärakennetta,



eläköitymistä ja palveluksesta eronneita sekä keskusteltiin työterveyshuollon keräämistä tiedoista. Työterveyshenkilöstö ja työsuojelu yhdistivät voimavaransa työpaikalle suuntautuvan toiminnan ja arvioinnin yhteydessä. Työyhteisön ja työntekijän tilasta ei välttämättä kulkeutunut oikeaa tietoa; esimiehen ja asiakkaan kertomukset saattoivat eroja toisistaan. Viraston tulevat suunnitelmat toimivat perusteina seuraavan vuoden työhyvinvointitoiminnan suunnitteluun. Ne tarjosivat viitteitä suunnattaviin terveystarkastuksiin. Organisaation säännöllisin välein toistetut työhyvinvointikyselyt kuvasivat kokonaistilannetta ja henkilöstön työhyvinvoinnissa tapahtuneita muutoksia. Työhyvinvoinnin asiantuntijana työterveyshuolto toimi tulosten tulkkina.

Työterveyshuollon rooli *työhyvinvointitoiminnan kehittäjänä* liittyi yhteistoimintaan erityisesti organisaatiotasolla. Työterveyshuolto pyrki huomioimaan omassa toimintasuunnitelmassaan organisaation liiketoimintastrategiassa ilmaistut tavoitteet ja reagoimaan ennakoivasti tuleviin ratkaisuihin, kuten organisaatio- ja tehtävämuutoksiin. Kehittämistyötä tehtiin pääasiassa työhyvinvointiryhmässä. Työterveyshuollon tavoitteita olivat keskusteluyhteyksien pitäminen organisaation kanssa, yhteisesti tehdyt päätökset ja suunnitelmat, varojen budjetoiminen toimenpiteitä varten ennakoon ja vastuujon selkeyttäminen.

Me ollaan tyhryhmässä mukana. Me tehtiin sellainen jaottelu, mitä tyhytoiminta on ja vastualueet. Me ollaan asiantuntijana. Kunta työnantajana on vastuullinen. (työterveyshuolto)

Tulee aina sellaisena yllätyksenä, että jotakin on hankkeena tai vireillä. (työterveyshuolto)

Vastaus oli, että tällaiseen ei olla budjetoitu eikä tulla budjetoimaan rahaa (työterveyshuolto)

Henkilöstöjohto, esimiehet, henkilöstöhankinta ja -suunnitteluyksikkö ja työsuojelu kohdistivat odotuksia yhteistyön kehittämiseen työterveyshuollon kanssa. Työterveyshuollon toiminnan painopisteiden toivottiin olevan suhteessa asiakasviraston tarpeisiin. Heidän odotettiin tuntevan asiakasorganisaation eri työtehtävät ja työ. Ihanteena pidettiin toiminnan suuntaamista jopa yksiköittäin. Henkilöstöjohto ja esimiehet odottivat eniten tukea omaan johtamistyöhön. Esimerkkeinä mainittiin sähköinen raportointitieto organisaation osalta työterveyshuollon käyntimääristä ja -luokituksista sekä kasvusuunnat. Johto ehdotti heille suunnattua kirjallista ja sähköistä ohjeistoa, josta voisi nopeasti tarkistaa, miten edetä eri asioissa. Aiheita olisivat mm. työhyvinvointiin ja omaehtoiseen terveydenhoitoon liittyvät teemat. Esimiehillä oli epävarmuutta asioiden esille ottamisessa, vaikeuksia tunnistaa ongelmien luonne tai epätietoisuutta asioiden vastuutahoista. Kenen kanssa puhun, miten otan puheeksi arat asiat? Mitä tehdä, kun työntekijällä oli työkykyä puolet entisestä jäljellä, mutta sopivia mitoituksia ei voitu tehdä? He toivoivat konsultointiapua työyhteisöasioihin, työn muutoksiin, työssä jaksamiseen ja kiusaamisiin. Epävarmuutta oli siitä, mihin asti työterveyshuolto oli valmis tulemaan vastaan työyhteisöä koskevissa asioissa. Aktiivista puuttumista asioihin odotettiin etenkin, jos työpaikalta alkaa käydä paljon väkeä työterveysasemalla.

Nää on osaksi byrokratiapelejä, ajatellaan, onko tämä työkykyasia vai mikä juttu? Kuuluuko se noille vai meille? Ja miten määritellään työkyky ja työhyvinvointi? (työterveyshuolto)

Kyllä sitä aika lailla on kokemusta, että näkee, että toi ihminen on saatava pois tästä ryhmästä. Henkilö itse kokee, että väkisin painostetaan siirtymään.... Henkilö oirehtii. Siitä tulee hirveitä paineita. Pitääkö meidän mennä lääkärin kanssa keskustelemaan, että hän puhuis tälle ihmiselel nyt jotain. Että lääkärikin näkisi, mikä on meidän esimiesten kanta. Ettei kuuntele pelkästään potilasta. (esimies)

Henkilöstöhankinta ja -suunnitteluyksikkö halusivat syventää yhteistyötä työhöntulotarkastusten yhteydessä. Sopivuuslausunto työhön jouduttiin antamaan aikaisessa vaiheessa, kun todellinen selviäminen fyysisesti kuormittavissa tehtävissä näkyi usein vasta pidemmän ajan kuluessa. Ensisijaiseksi kehittämisen kohteiksi määriteltiin uudelleensijoitustoiminta, työkykyarvioon lähettämisen kriteerien selkeyttäminen ja etenemismalli tilanteissa, että työntekijän työkyvyn alenemisen taustalla onkin työntekijän ammattitaitoon tai työyhteisöön liittyvät tekijät. Työsuojelu halusi sopia työterveyshuollon kanssa yhteisistä menettelytavoista. Proaktiivinen toiminta organisaatioiden muutostilanteita ajatellen oli tärkeää. Työterveyshuollon asiantuntemusta odotettiin työryhmiin, joissa mietittiin ja päätettiin toimitilojen suunnitteluista ja mitoituksista. Luonnolliset vuoropuhelut ja yhteiset työpaikkakäynnit nähtiin työsuojelun ja työterveyshuollon yhteistä toimintaa parhaiten tukevinä työmuotoina.

Kaikkiaan työntekijät olivat tyytyväisiä työterveysasemalla saamaansa hoitoon ja kuntoutuspalveluihin. Kaikki haastatellut ryhmät kokivat työhyvinvointia edistävät toimet keskeisiksi eikä visiota yhdessä toimimisesta kyseenalaistettu. Työterveyshuolto nähtiin merkittävänä virastojen ja laitosten kumppanina. Sen rooli neutraalina toimijana voisi kuitenkin olla toimintaa koordinoiva ja nykyistä aktiivisempi johdon ja työpaikkojen suuntaan. Tulokset saavat tukea tutkimuksista (Aura ym. 2014; Pekkarinen & Pekka 2015). Työterveyshuollon toimintaan on panostettu vuosia ja sen tukitoiminnot olivat kunnossa. Sen sijaan rooli organisaation strategisena kumppanina on vielä uusi ja kehittyvä yhteistyömuoto.

## **7.2 Työhyvinvointi kantaväestön ja maahanmuuttajien näkökulmista**

Tässä alaluvussa kerrotaan työhyvinvointikyselyn ja työkyvyn itsearvioinnin tulokset. Työhyvinvointikyselyn tulokset esitetään pääsääntöisesti kantaväestön ja maahanmuuttajaryhmien välisenä tarkasteluna. Kyselyn avulla laajennetaan ryhmähaastattelussa esille tulleita käsityksiä työhyvinvoinnista ja työkyvystä niin kantahenkilöstön ja kuin myös maahanmuuttajienkin kohdalla. Summamuuttujilla tiivistetystä aineistosta katsottiin prosentuaaliset jakaumat, keskiarvot ja keskihajonnat sekä ryhmien väliset erot. Lisäksi vastauksia tarkasteltiin ammattiryhmittäin. Tuloksia ei eritellä

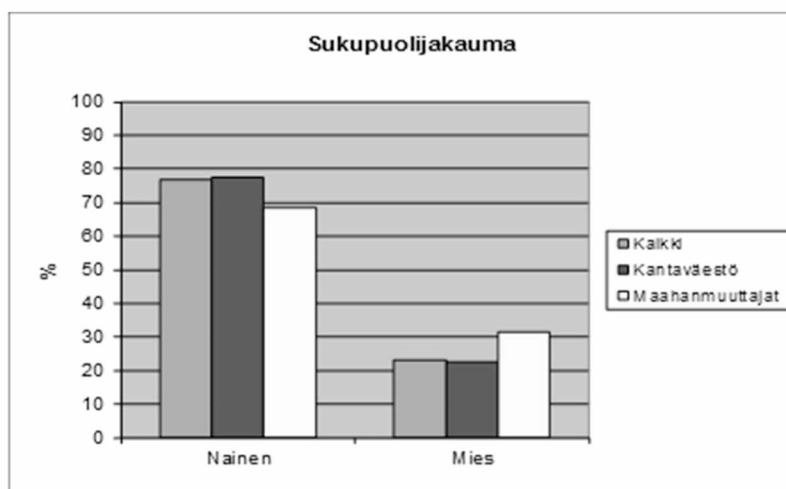
tässä yhteydessä summamuuttujittain, vaan mm. taulukot esitetään yhtenäisinä. Kyselyn tuloksia arvioidaan yhteenveto-osuudessa yhdessä ryhmähaastattelun tulosten kanssa, ja tältä pohjalta pyritään samaan kokonaiskuva työhyvinvoinnista.

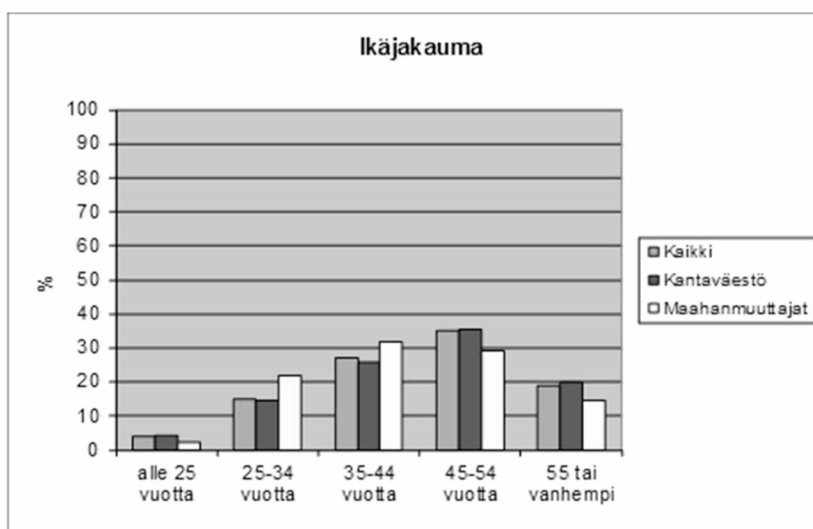
## 7.2.1 Työhyvinvointikysely

Työhyvinvointi- ja monikulttuurisuuskyselyt yhdistettiin, ja osallistuneiden taustatiedot esitellään ohessa. Kyselyyn osallistuneista kantaväestöstä oli naisia 77 % ja miehiä 23 % ja maahanmuuttajista naisia oli 68 % ja miehiä 32 %. Maahanmuuttajatyöntekijät olivat kantaväestöä nuorempia. Heistä 58 % sijoittui alle 45-vuotiaisiin, kun vastaava osuus kantaväestöstä oli 45 %. Kantaväestöstä välillä 45- ja yli 55-vuotiaita oli 55 % ja maahanmuuttajista 44 %. Taulukko 19 kuvaa vastaajien prosentuaalista sukupuoli- ja ikäjakaumaa.

**Taulukko 10** *Vastaajien sukupuoli ja ikäjakauma*

	Nainen	Mies	alle 25 vuotta	25-34 vuotta	35-44 vuotta	45-54 vuotta	55 tai vanhempi
Kantaväestö %	77	23	4	15	26	35	20
Maahanmuuttajat %	68	32	7	21	30	30	14





Vastaajien peruskoulutuksena oli pääasiassa kansa- tai kansalaiskoulu tai keski- tai peruskoulu (80 %). Ammattikoulutusta oli vajaalla 80 %:lla, ammattikurssi (vähintään 4kk), ammattikoulu tai koulutason tutkinto oli 43 %:lla. Opisto- tai ammattikorkeakoulututkinto oli 15.6 %:lla ja yliopistotutkinto 2.5 %:lla. Vastaajista n. 23 %:lla ei ollut mitään ammatillista koulutusta. Vastaajat olivat organisaatioasemaltaan pääosin työntekijöitä, kantaväestöstä n. 73 % ja maahanmuuttajista 84 %. Kantaväestön vastaajista esimiehiä oli 7.8 % ja johtajatasolta 1.5 %. Maahanmuuttajia ei ollut näissä tehtävissä. Ryhmän vastaavan tehtäviä vastaajissa oli 7.7 % kantaväestöstä ja 7 % maahanmuuttajista.

Valtaosa (95 %) vastaajista oli suomalaisia. Maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä oli 5 % (N=57). Suurimmat työntekijäryhmät tulivat Venäjältä tai entisen Neuvostoliiton alueelta 15 ja Virosta 13. Entisen Jugoslavian alueelta oli 6, Somaliasta 4, Turkista 2 ja Kambodzhasta 2 työntekijää. Muista maista oli yksi työntekijä kustakin (Algeria, Angola, Bulgaria, Egypti, Etiopia, Filippiinit, Iran, Italia, Kongo, Kypros, Thaimaa, Uruguay ja Vietnam). Kaksi työntekijää ei ilmoittanut kotimaataan. Maahanmuuttajista 82 % oli ollut Suomessa yli 6v ja näistä 44 % yli 10v. Yli 73 % vastaajista oli työskennellyt maahanmuuttajien kanssa.

Työhyvinvointikyselyssä vastaajien keskiarvot (liitetaulukko 1) olivat kaikkien kysymysten osalta keskitason yläpuolella (välillä 3.11–3.86) eli myönteisiä. Ryhmäkohtaisesti tarkasteltuna kantaväestö antoi parhaan arvosanan fyysisestä työkyvystään (ka 3.87) ja heikoimman esimieheltä saadusta palautteesta (ka 3.15). Maahanmuuttajat arvioivat parhaimmaksi osaamisensa suhteessa tavoitteisiin (ka 4.04) ja heikoimmaksi tiedonkulun työyhteisön sisällä (ka 3.24). Vastaajat eivät olleet täysin yksimielisiä yhdenkään kysymyksen kohdalla; kantaväestö oli melko tai täysin erimielisiä 67 prosentissa kysymyksistä ja maahanmuuttajat olivat lähes kaikissa vastauksissaan melko tai täysin erimielisiä. Näkemykset johtamisen oikeudenmukaisuuden kokemuksesta, esimieheltä saadusta tuesta sekä palautteesta onnistumisesta, työn keskeisten tavoitteiden selkeydestä, kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksista ja yhteistyövalmiuksista tuottivat

suurimmat hajonnat kaikilla vastaajilla. Maahanmuuttajien vastaukset erosivat keskenään lisäksi työyhteisön kyvyssä ratkaista ristiriitoja, suhtautumisessa työtä koskeviin aloitteisiin ja terveydellisten tekijöiden huomioimisesta työpaikalla.

Kehityskeskustelujen (kysymys 13) vaihtoehtoina oli kyllä tai ei vastaukset. Valtaosa (76 %) vastaajista kertoi käyneensä vuosittaisen, etukäteen suunnitellun keskustelun tai kehityskeskustelun esimiehen kanssa. Sen sijaan 24 % kantaväestöstä ja n. 40 % maahanmuuttajista ilmoitti, ettei ollut käynyt näitä keskusteluja.

**Taulukko 11** Vuosittaiset kehityskeskustelut.

Vaihtoehdot		Kantaväestö	Maahanmuuttajat	Yht.
Kyllä	N	717	25	742
	%	96.6	3.4	100
Ei	N	224	17	241
	%	92.9	7.1	100
Yht.	N	941	42	983
	%	95.7	4.3	100

Tutkimusorganisaatiossa kehityskeskustelut käytiin ryhmätasolla. Koska niitä ei käyty henkilökohtaisesti työntekijöiden kanssa, on mahdollista, että keskusteluja ei ole mielletty kehityskeskusteluiksi. Keskustelu voi olla myös vieras toimintatapa ja käsite ulkomaalaisille. Vaikka kehityskeskusteluja käydään yleensä säännöllisesti organisaatioissa, olivat ne Aura ym. (2014) tutkimuksen perusteella työhyvinvoinnin edistämiseksi huonoiten ohjeistettuja ja johdettuja.

### **Työyhteisön toimivuus, esimiestyö, osaaminen, työolosuhteet ja työkyky**

Summamuuttujista (liitetaulukko 2) muodostettiin uudet muuttajat, työyhteisön toimivuus, esimiestyö, osaaminen, työolosuhteet ja työkyky. Prosentuaaliset vastaukset tiivistettiin yhdistämällä vaihtoehdot 1 ja 2 sekä 4 ja 5 (taulukko 12).

Kantaväestö ja maahanmuuttajat arvioivat työhyvinvoinnin kaikkien osa-alueiden toteutuneen pääsääntöisesti hyvin tai melko hyvin (yli 50 % vastaajista). Molemmat ryhmät arvioivat parhaimmaksi työkykyasiat (kantaväestö 62 % ja maahanmuuttajat 61 %). Heikoimmat arviot kantaväestö antoi esimiestyöstä; n.19 % piti niitä huonoina tai erittäin huonoina. Maahanmuuttajista 11 % piti työolosuhteita huonoina tai erittäin huonoina. Tuloksia voi verrata samana vuonna suoritettuun työ ja terveys 2003-tutkimuksen (2004, 105-127) tuloksiin. Kaikkien vastaajien osalta kokemukset olivat palvelualaa myönteisempiä. Vastaajista (N=3331) 58 % koki saavansa esimieheltä tukea ja apu erittäin tai melko paljon ja yli 80 % oli sitä mieltä, että esimies kohteli oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti työntekijöitä. Työpaikan ilmapiiriä pidettiin vapautuneena ja mukavana (79 %), kannustavana ja uusi ideoita tukevana (63 %) ja työtovereiden välejä hyvinä 80 %. Työn tavoitteita piti selvinä 69 %. Työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet arvioitiin melko

hyviksi (54 %). Kokemus vaihteli paljon toimialoittain ja ammattiryhmittäin. Kuntien liikelaitosten työntekijöiden kokemukset olivat samansuuntaiset kuin palvelualalla. Heistä 64 % koki, että vaikutusmahdollisuudet työn määrään olivat vähäiset. Työtään piti yksitoikkoisena 14 % ja 16 % koki epäoikeudenmukaista ja epätasapuolista kohtelua.

**Taulukko 12** *Työhyvinvointikyselyn ryhmittäiset prosenttiosuudet.*

Summamuuttuja	N	1 & 2	3	4 & 5
Työyhteisötoimivuus		%	%	%
kantaväestö	1008	9.3	37.8	52.9
maahanmuuttajat	46	6.5	34.8	58.7
Esimiestyö				
kantaväestö	1007	18.6	34.4	47.0
maahanmuuttajat	45	8.9	31.1	60.0
Osaaminen				
kantaväestö	997	11.4	38.9	49.7
maahanmuuttajat	46	8.7	39.1	52.2
Työolosuhteet				
kantaväestö	1006	12.6	34.2	53.2
maahanmuuttajat	46	10.9	28.3	60.8
Työkyky				
kantaväestö	1006	7.4	30.4	62.2
maahanmuuttajat	46	8.7	30.4	60.9

Asteikko 1-5, 1= erittäin huonosti, huono, huonoksi, huonot, 3= ei hyvä eikä huono, 5= erittäin hyvin, hyvä, hyväksi hyvät)

Summamuuttujista katsottiin keskiarvot ja keskiarvojen keskihajonnat kantaväestön ja maahanmuuttajien kesken (taulukko 12) sekä ryhmien keskiarvovertailut (taulukko 13). Keskiarvot olivat keskitasoa paremmat (>3) työhyvinvoinnin kaikissa osa-alueissa. Vastaajat olivat melko yksimielisiä (keskihajonta 0.7-0.99) kaikkien työhyvinvointia kuvaavien muuttujien osalta.

**Taulukko 13** *Työhyvinvointikysely, keskiarvot, keskihajonnat ja keskiarvon keskivirheet*

Summamuuttuja	Ryhmä	N	Keski-arvo	Keski-hajonta	Keskiarvon keskivirhe
Työyhteisötoimivuus	Kantaväestö	1008	3.48	0.75	0.02371
	Maahanmuuttaja	46	3.51	0.85	0.12586
Esimiestyö	Kantaväestö	1007	3.35	0.96	0.03038
	Maahanmuuttaja	45	3.54	0.95	0.14165
Osaaminen	Kantaväestö	997	3.43	0.78	0.02470
	Maahanmuuttaja	46	3.51	0.80	0.11824
Työolosuhteet	Kantaväestö	1006	3.47	0.84	0.02647
	Maahanmuuttaja	46	3.62	0.86	0.12680
Työkyky	Kantaväestö	1006	3.64	0.76	0.02401
	Maahanmuuttaja	46	3.61	0.90	0.13289

Kantaväestön ja maahanmuuttajien välisiä eroja tarkasteltiin ryhmittäin (kantaväestö ja maahanmuuttajat). Ryhmittäisiä keskiarvoja vertailtiin riippumattomien ryhmien t-testillä.

Testin hypoteesi:

T-testi:  $H_0 = \mu_1 = \mu_2$  eli keskiarvot eivät eroa perusjoukossa

$H_1 = \mu_1 \neq \mu_2$  eli keskiarvot eroavat perusjoukossa

**Taulukko 14** Riippumattomien ryhmien t-testi

Summa- muuttujat	Varianssit	F	p-arvo	t	df	p-arvo kaksi- suuntainen testi))	Keski- arvojen erotus	Keski- arvojen erotuksen keskivirhe	95% luottamusväli keskiarvolle	
Työyhteisö- toimivuus	Varianssit yhtä suuret	1.304	0.254	-0.262	1034	0.793	-0.03005	0.11468	-0.25509	0.19498
	Varianssit eri suuret			-0.230	47.046	0.819	-0.03005	0.13078	-0.29313	0.23303
Esimiestyö	Varianssit yhtä suuret	0.378	0.539	-1.367	1034	0.172	-0.20015	0.14638	-0.48739	0.08710
	Varianssit eri suuret			-1.381	48.176	0.174	-0.20015	0.14490	-0.49145	0.09116
Osaaminen	Varianssit yhtä suuret	0.003	0.955	-0.574	1034	0.566	-0.06823	0.11891	-0.30156	0.16511
	Varianssit eri suuret			-0.557	47.826	0.580	-0.06823	0.12241	-0.31437	0.17792
Työolo- suhteet	Varianssit yhtä suuret	0.003	0.958	-1.053	1034	0.293	-0.13456	0.12779	-0.38532	0.11620
	Varianssit eri suuret			-1.026	47.853	0.310	-0.13456	0.13115	-0.39827	0.12915
Työkyky	Varianssit yhtä suuret	0.657	0.418	0.407	1034	0.684	0.04748	0.11676	-0.18163	0.27660
	Varianssit eri suuret			0.346	46.842	0.731	0.04748	0.13733	-0.22882	0.32379

Levenen testin pohjalta varianssit ovat yhtä suuret kaikissa osa-alueissa ( $p > 0.05$ ). Tulos luettiin varianssien yhtäsuuruus-sarakkeesta. Kaksisuuntaisen testauksen testisuureen t-arvot vastaavien vapausasteiden kohdalla (df) merkitsevyystasolla  $p = 0.05$  ovat itseisarvoltaan suurempia kuin luottamusvälien ylä- ja ala-arvot. Nolla sijaitsee luottamusvälillä.  $H_0$  hyväksytään eli ryhmien keskiarvot eivät eroa toisistaan. Testin johtopäätös on, että keskiarvojen erot eivät osoittaudu tilastollisesti merkitseväksi, joten tämän otoksen perusteella ei voida väittää, että valtaväestön ja maahanmuuttajien näkemykset eroavat toisistaan työyhteisön toimivuuden, esimiestyön, osaamisen, työolosuhteiden ja työkyvyn osalta.

### Ammattiryhmittäiset vastaukset

Vastaajien näkemyksiä tarkasteltiin lisäksi ammattiryhmittäin, vastausprosentit (taulukko 15), keskiarvot ja keskihajonnat (taulukko 16). Em. ryhmistä vertailtiin myös ryhmäkeskiarvojen erot (taulukko 17). Ammattiryhmien arviot olivat pääsääntöisesti myönteisiä. Myönteisimmin vastasivat johtajat ja esimiehet, sitten asiantuntijat ja ryhmävastaavat. Toimihenkilöt ja työntekijät olivat kriittisimpiä. Vastaajien prosentuaaliset vastaukset osa-alueita koskeviin kysymyksiin esitetään taulukossa 13. Vastauksissa on yhdistetty kyselylomakkeen arvot 1 ja 2 sekä 4 ja 5.

**Taulukko 15** Ammattiryhmittäiset vastausprosentit

Summa- muuttajat	Vastaus- vaihtoehdot	työntekijät	toimi- henkilöt	esimiehet	asian- tuntijat	johtajat	ryhmä- vastaavat	muut
Työyhteisö- toimivuus	N	782	51	81	25	16	85	13
	1 & 2	10.1	13.8	4.9	16.0	6.3	5.9	0.0
	3	41.2	39.2	21.0	32.0	25.0	27.1	23.1
	4 & 5	48.7	47.0	74.1	52.0	68.8	67.1	76.9
Esimiestyö	N	780	51	81	25	16	85	13
	1 & 2	18.2	31.5	20.0	6.3	17.6	13.1	30.8
	3	37.1	35.3	20.0	31.3	25.9	42.5	15.4
	4 & 5	44.8	33.3	60.0	62.6	56.4	44.3	53.9
Osaaminen	N	772	51	81	25	16	85	13
	1 & 2	13.1	17.7	6.1	8.0	0.0	4.7	0.0
	3	42.5	43.1	25.9	24.0	6.3	30.6	30.8
	4 & 5	44.3	39.2	67.9	68.0	93.8	64.7	69.3
Työolo- suhteet	N	779	51	81	25	16	85	13
	1 & 2	13.6	23.6	8.7	16.0	6.3	7.1	0.0
	3	35.0	41.2	28.4	36.0	12.5	27.1	46.2
	4 & 5	51.4	35.3	63.0	48.0	81.3	65.9	53.9
Työkyky	N	780	51	81	25	16	85	13
	1 & 2	8.2	11.8	7.4	4.0	0.0	4.7	0.0
	3	32.6	35.0	22.2	24.0	12.5	21.2	23.1
	4 & 5	59.2	53.0	70.4	72.0	87.5	74.1	76.9

*Työyhteisön toimivuutta* pitivät hyvänä tai erittäin hyvänä lähes puolet tai yli puolet kaikista ammattiryhmistä vastaajista. Parhaimmat arviot antoivat ryhmä muut (esim. keittiön vastaavat) (77 %), esimiehet (74 %), johtajat (69 %) ja ryhmävastaavat (67 %). Huonona tai erittäin huonona työyhteisön toimivuutta kuitenkin piti asiantuntijoista 16 % ja toimihenkilöistä 14 %. *Esimiestyön* kohdalla ryhmien välisiä eroja esiintyi selkeimmin. Hyvänä tai erittäin hyvänä sitä pitivät asiantuntijat (63 %) esimiehet (60 %) ja johtajat (56 %). Suuri joukko toimihenkilöistä (32 %) ja ryhmään muut kuuluvista (31 %) piti esimiestyötä huonona tai erittäin huonona.

Vastaajien ammattiryhmittäiset arviot erosivat myös *osaamisen* osa-alueella. Hyvänä tai erittäin hyvänä osaamista pitivät johtajat (94 %), ryhmä muu (70 %), asiantuntijat (68 %) ja esimiehet (68 %). Huonona tai erittäin huonona sitä pitivät toimihenkilöt (18 %) ja työntekijät (13 %, johtajista ei kukaan (0 %).

*Työolosuhteita* johtajat pitivät hyvänä tai erittäin hyvänä johtajat (81 %), ryhmävastaavat (66 %) ja esimiehet (63 %). Vastaavasti huonona tai erittäin huonoksi työolosuhteet arvioivat toimihenkilöt (24 %), asiantuntijat (16 %) ja työntekijät (14 %). *Työkykyä* pitivät hyvänä tai erittäin hyvänä johtajat (88 %), ryhmä muu (77 %) ja ryhmävastaavat (74 %) sekä esimiehet (70 %). Huonona tai erittäin huonona sitä pitivät toimihenkilöt (12 %) ja työntekijät (8 %).

Johtajien ja esimiesten vastaukset olivat myönteisempiä kuin toimihenkilöiden, asiantuntijoiden ja työntekijöiden (kentällä toimivat) kaikkien osa-alueiden kohdalla. Tämä on yleistä muidenkin tutkimusten kohdalla. Yllättävää oli toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden suuri osuus kielteisissä vastauksissa. He ovat toimistotehtävissä, ja toimenkuvat ovat aika selkeitä. Tehtäviä oli ryhmähaastattelujen perusteella siirretty esimiehille.



Eri ryhmien keskiarvot olivat keskitason (arvo 3) yläpuolella (taulukko 15). Vastaajat olivat muuten melko yksimielisiä, mutta esimiestyön kohdalla ryhmien sisäiset näkemyserot tulivat esille. Eroja oli esimiestyön sisällössä, joita olivat avun, tuen ja palautteen saaminen esimieheltä, esimiehen toiminnan puolueettomaksi ja oikeudenmukaiseksi kokeminen, toiminnan ohjaaminen tavoitteiden suuntaisesti sekä omia tarpeita vastaavat kehityskeskustelut.

**Taulukko 16** *Ammattiryhmittäiset keskiarvot ja keskihajonnat*

Keskiarvo (Keskihajonta)	Työn- tekijä ka (kh)	Toimi- henkilö ka (kh)	Esimies ka (kh)	Asian- tuntija ka (kh)	Johtaja ka (kh)	Ryhmä- vastaava ka (kh)	Muu ka (kh)
Työyhteisö- toimivuus	3.42 (0.76)	3.33 (0.81)	3.76 (0.72)	3.31 (0.88)	3.86 (0.70)	3.71 (0.65)	3.87 (0.63)
Esimiestyö	3.30 (0.95)	3.04 (1.01)	3.76 (0.89)	3.45 (1.11)	3.71 (0.90)	3.46 (1.11)	3.62 (1.27)
Osaaminen	3.35 (0.78)	3.26 (0.83)	3.71 (0.81)	3.58 (0.92)	4.14 (0.45)	3.67 (0.68)	3.93 (0.67)
Työolo- suhteet	3.43 (0.84)	3.15 (0.85)	3.69 (0.89)	3.38 (0.96)	3.99 (0.70)	3.67 (0.71)	3.71 (0.74)
Työkyky	3.60 (0.78)	3.47 (0.77)	3.80 (0.87)	3.77 (0.68)	4.01 (0.59)	3.82 (0.67)	3.86 (0.56)

Keskihajonta: alle 0.7 (vastaajat lähes täysin tai täysin yksimielisiä), 0.7-0.99 (vastaajat melko yksimielisiä), 1-1.19 (vastaajat melko erimielisiä), yli 1.2 (vastaajat täysin erimielisiä).

Ammattiryhmien välisiä ja sisäisiä vaihteluita testattiin yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Testin hypoteesi on muotoa:

$H_0$  = keskiarvot eivät eroa perusjoukossa

$H_1$  = vähintään yksi ryhmä eroaa

Muuttujien varianssit olivat yhtä suuret; p-arvot  $>0.05$  kunkin muuttujan kohdalla.

Ryhmien välisten erojen testauksessa p-arvot ovat  $<0.05$ ). Ryhmäkeskiarvot erosivat toimistaan (taulukko 17). Levenen testi arvioi jakauman samankaltaisuuden, varianssin.

**Taulukko 17** *Havaintojen yhtäsuuruudet*

	Levenen testi	Vapaus- asteet (df1)	Vapaus- asteet (df2)	P-arvo
Työyhteisötoimivuus	1.030	6	1046	0.404
Esimiestyö	1.298	6	1044	0.255
Osaaminen	0.975	6	1036	0.440
Työolosuhteet	1.120	6	1043	0.348
Työkyky	1.406	6	1044	0.209

**Taulukko 18** Ryhmäkeskiarvojen välinen vertailu

		Neliö- summa	Vapaus- asteet	Keskineliö- summa	F-testi- suureen arvo	P-arvo
Työyhteisötoimivuus	ryhmien välillä	19.812	6	3.302	5.799	0.000
	ryhmien sisällä	595.626	1046	0.569		
	yht.	615.438	1052			
Esimiestyö	ryhmien välillä	24.897	6	4.149	4.535	0.000
	ryhmien sisällä	955.136	1044	0.915		
	yht.	980.033	1050			
Osaaminen	ryhmien välillä	30.185	6	5.031	8.445	0.000
	ryhmien sisällä	617.171	1036	0.596		
	yht.	647.356	1042			
Työolosuhteet	ryhmien sisällä	18.688	6	3.115	4.452	0.000
	ryhmien välillä	729.639	1043	0.700		
	yht.	748.326	1049			
Työkyky	ryhmien välillä	11.346	6	1.891	3.199	0.004
	ryhmien sisällä	617.108	1044	0.591		
	yht.	628.454	1050			

ANOVA

Tukeyn testillä selvitettiin, mitkä ryhmät eroavat toisistaan. Testi vertaa kunkin ryhmän keskiarvoa vuoron perään kaikkiin muihin ryhmiin. Keskiarvoja voidaan myös ryhmitellä sen mukaan, miten voimakkaasti ne eroavat toisistaan (yhtenäisten ryhmien vertailu). Tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi eri ammattiryhmien välillä työyhteisötoimivuudessa, esimiestyössä, osaamisessa ja työolosuhteissa (taulukko 18).

*Työntekijöiden* näkemykset erosivat esimiesten, ryhmävastaavien ja johtajien kanssa. Esimiehet arvioivat työyhteisötoimivuuden, esimiestyön ja osaamisen alueet, ryhmävastaavat puolestaan työyhteisötoimivuuden ja osaamisen ja johtajat osaamistason paremmin toteutuneiksi kuin työntekijät. Erot olivat tilastollisesti merkitseviä. *Toimihenkilöiden* näkemykset erosivat esimiesten, ryhmävastaavien ja johtajien kanssa. Esimiehet arvioivat työyhteisötoimivuuden, esimiestyön, osaamisen ja työolosuhteet, johtajat ja ryhmävastaavat osaamisen ja työolosuhteet työntekijöitä paremmin toteutuneiksi. Erot olivat tilastollisesti merkitseviä. Ryhmien väliset erot työkyvyn osalta eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

**Taulukko 19** Työhyvinvointikysely, parittaiset vertailut

Tukey'n testi			Parittaiset vertailut				
Riippuva muuttuja	Ammatti-ryhmä		Keskiarvojen erot	Keskiarvojen keskivirhe	P-arvo	95% luottamusväli	
Työyhteisö-toimivuus	työntekijä	esimies	-0,33499*	0.08808	0.003	-0.5952	-0.0748
		ryhmävastaava	-0.29412*	0.08618	0.012	-0.5487	-0.0395
	toimihenkilö	esimies	-0.43004*	0.13489	0.025	-0.8285	-0.0316
Esimiestyö	työntekijä	esimies	-0.46128*	0.11166	0.001	-0.7911	-0.1314
	toimihenkilö	esimies	-0.72153*	0.17098	0.001	-1.2266	-0.2164
Osaaminen	työntekijä	esimies	-0.36943*	0.09015	0.001	-0.6357	-0.1031
		johtaja, päällikkö	-0.79212*	0.19495	0.001	-1.3680	-0.2162
		ryhmävastaava	-0.32403*	0.08821	0.005	-0.5846	-0.0635
	toimihenkilö	esimies	-0.45305*	0.13797	0.018	-0.8606	-0.0455
		johtaja, päällikkö	-0.87574*	0.22116	0.002	-1.5291	-0.2224
		ryhmävastaava	-0.40765*	0.13671	0.046	-0.8115	-0.0038
Työolosuhteet	toimihenkilö	esimies	-0.54079*	0.14951	0.006	-0.9825	-0.0991
		johtaja, päällikkö	-0.83652*	0.23966	0.009	-1.5445	-0.1285
		ryhmävastaava	-0.51608*	0.14814	0.009	-0.9537	-0.0784

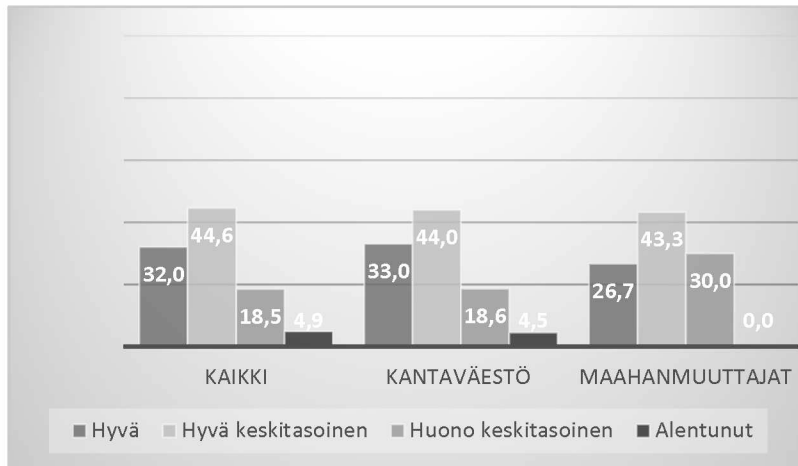
\*Keskiarvojen ero on merkitsevä 0.05 tasolla

## 7.2.2 Työkyvyn itsearviointi työhyvinvoinnin osatekijänä

Työntekijöiden työkykyyn liittyviä riskejä arvioitiin heidän omaan arviointiinsa perustuvalla kysymyssarjalla (Tuomi ym. 1997). Kysymykset olivat (1) lääkärin toteamat sairaudet, (2) sairauksista ja vammoista aiheutuva haitta työssä, (3) työstä poissaolo terveydentilan vuoksi, (4) työskentely nykyisessä ammatissa terveydentilan vuoksi, (5) päivittäisistä toimista nauttiminen, (6) päivittäinen toimeliaisuus ja (7) vireys sekä toiveikkuus tulevaisuuden suhteen (Liite 2).

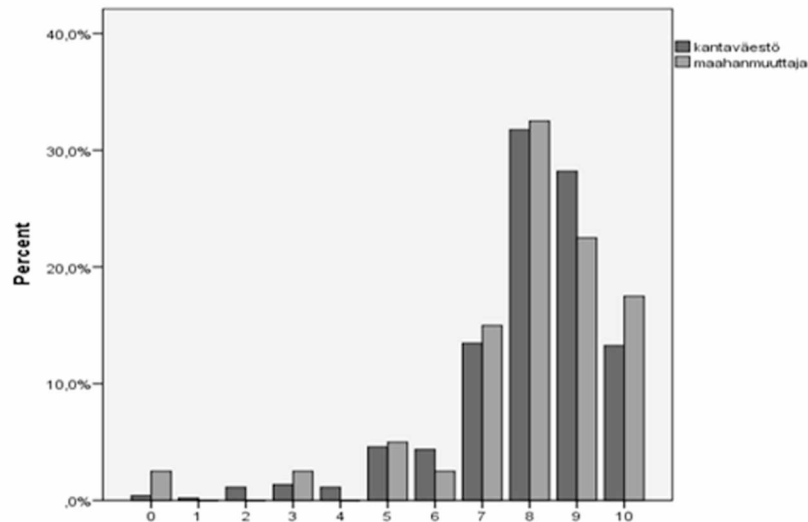
**Taulukko 20** Työkykyindeksit

Työkyky		Kaikki (N=1000)	Kantaväestö (N=873)	Maahanmuuttajat (N=30)
Hyvä	N	320	288	8
	%	32.0	33.0	26.7
Hyvä keskitasoinen	N	446	384	13
	%	44.6	44.0	43.3
Huono keskitasoinen	N	185	162	9
	%	18.5	18.6	30.0
Alentunut	N	49	39	0
	%	4.9	4.5	0.0



Vastaajista yli 70 %:lla oli hyvä keskitasoinen tai hyvä työkyky ja huono keskitasoinen tai alentunut työkyky noin 23 %:lla. Maahanmuuttajien osalta hyvä keskitasoinen tai hyvä työkyky oli suhteessa sama kuin valtaväestöllä. Heistä kukaan ei arvioinut työkykyään alentuneeksi (taulukko19). Huomio kiinnittyy arvoihin huono keskitasoinen (kohtalainen) ja alentunut työkyky. Kantaväestöstä 18,6 % ja maahanmuuttajista 30 % arvioivat työkykynsä tasolle kohtalainen Tämän ryhmän riski tippua alentuneen työkyvyn ryhmään muutaman vuoden sisällä on todennäköistä ilman toimenpiteitä.

Työkykyä arvoitiin myös kyselylomakkeen kysymyksellä 29, jossa pyydettiin vastaajien arviota omasta työkyvystä tällä hetkellä arvioituna asteikolla 0-10 (kuvio 14). Työkyky arvioitiin pääsääntöisesti hyväksi (87 %) eli arviot sijoituivat asteikon välille 7-10. Kantaväestöstä 3,1 % ja maahanmuuttajista 5 % sijoitti työkykynsä välille 1-3 eli huonoksi. Kantaväestöstä 4 henkilöä ja maahanmuuttajista yksi kokivat olevansa täysin työkyvyttömiä. Itsearvoitu työkyky vastaa Työ ja terveys Suomessa tutkimuksien (1997-2012) tuloksia. Työssäkäyvien itsearvoitu työkyky ei ole muuttunut em. vuosien aikana. Keskiarvo oli 8,3 vuonna 2003 ja 2012. (Työ ja terveys Suomessa, 2004 ja 2013).



**Kuvio 14** Oman työkyvyn arviointi asteikolla 0-10 (0= ei työkykyä).

Työkykyindeksin tulokset ja kysymyksen 29 vastaukset eivät ole täysin yhteneväisiä, mutta samansuuntaisia. Työ ja terveys -Suomessa tutkimusten Suomessa asuvien maahanmuuttajien terveydentilan tutkimuksessa (Koskinen ym. 2012) heidän koettu terveytensä oli huonompi kuin koko väestön. Somalitaustasilla se vastasi väestön tasoa. Maahanmuuttajien arvio omasta työkyvystään sen sijaan oli hyvä. Valtaosa piti itseään työkykyisenä. (Bergbom ym. 2012.) Tulos on samansuuntainen kuin tässä tutkimuksessa.

Työkyvystä muodostetulla indeksillä on todettu hyvä ennustearvo jo neljän vuoden seuranta-aikana (Ilmarinen 1988, 435-437). Alentunut työkyky liittyy myös voimakkaasti ammattiin. Ilmarisen tutkimuksen mukaan naisista, joilla oli alentunut työkyky 51 vuoden iässä, joutui kolmasosa työkyvyttömäksi neljän vuoden aikana. Tulokset olivat saman suuntaisia myös kunnallisen kotihoidon työntekijöiden viiden vuoden seurannassa (Pohjonen 2001). Työkykyindekseillä oli selvä ennustearvo, kun arvioitiin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä. Työntekijöistä, joilla oli alun perin erinomainen työkyky, ei kukaan ollut työkyvyttömyyseläkkeellä viiden vuoden jälkeen, hyvän työkyvyn henkilöistä näitä oli 10 %. Sen sijaan kohtalaisen työkyvyn työntekijöistä oli jo 29 % ja huonon työkyvyn työntekijöistä 57 % työkyvyttömyyseläkkeellä. Toimenpiteet ja ohjaus tulisi käynnistää viimeistään kohtalaisen työkyvyn kohdalla, ja fyysistä työtä tekevien naisten kohdalla jo työsuhteen alussa. Gould ym. (2006) tutkimuksen pohjalta työkyvyn keskeisimmät ulottuvuudet olivat terveys ja työ. Molemmilla on merkitystä yksilön työhyvinvoinnin kokemisessa.

### 7.3 Työhyvinvointi osana henkilöstövoimavarojen johtamista – tiivistävät päätelmät tuloksista

Tämän luvun tarkoituksena on löytää vastaukset tutkimuksen ensimmäiseen alakysymykseen, **miten työhyvinvointi ja henkilöstövoimavarojen johtaminen ovat yhteyksissä toisiinsa**. Tulokset pohjautuvat ryhmähaastattelujen ja työhyvinvointikyselyn tuloksiin.

Työhyvinvointi oli käsitteenä kaikkiaan jäsentymätön. Työhyvinvointi oli poimittu sanastoon työkyvyn tilalle. Sitä pohdittiin oman työn ja yhteistyökumppanien kautta. Se hahmotettiin työkykytetraedrin ja toisaalta haastatteluteemojen (liite 1) mukaisesti; työkykyä edistävät, heikentävät ja uhkaavat tekijät. Mahdollisuudet liitettiin kehittämistyöhön ja ideointiin. Työkyky yhdistettiin lähinnä yksilöön, mittavissa ja arvioitavissa olevaksi asiaksi, ja työterveyshuolto työkyvyn asiantuntijaksi. Työhyvinvointi kuului työnantajan tehtävin, ja sitä toteutettiin yleensä yhteistoiminnassa työsuojelun ja työterveyshuollon tukitoiminnan kanssa. Käsitteiden pohdinta ja jäsentäminen erottuivat selkeimmin johdon ja työterveyshuollon haastatteluissa.

Työhyvinvointi painottui kaikissa ryhmissä johtamiseen ja työyhteisöön. Työhyvinvointi kytkeytyi koko organisaation johtamistapaan ja kaikkeen sen toimintaan. Ainakin välillisesti useat päätökset heijastuvat työyhteisöön ja yksilöiden kokemuksiin. Organisaatiotasolla työhyvinvointi kohdentui erityisesti johtajuuteen, johdon tukeen, ja kokemukseen työntekijöiden arvostamisesta. Työyhteisötasolla korostui esimiehen merkitys. Työhyvinvointi sisälsi yksilöiden kokemukset oikeudenmukaisesti johdetusta työyhteisöstä ja sen toimivuudesta ja hyvästä työilmapiiristä. Kehittämistarpeet kohdistuivat oikeudenmukaiseen ja puolueettomaan kohteluun, työntekijöiden arvostamiseen puheissa ja teoissa, palautteen, avun ja tuen saamiseen. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön koettiin huonoiksi. Kehityskeskustelut käytiin ryhmäkeskusteluna. Niiden merkitys ja sisältö edellyttävät tarkentamista, koska osa vastaajista ei tiennyt niitä käyneensä. Osaamiseen oli organisaatiossa panostettu, ja tätä pidettiin merkittävänä työhyvinvointia lisäävänä tekijänä.

Työhyvinvointikyselyn tulokset työhyvinvoinnin toteutumisesta olivat pääosin myönteisiä ja haastattelujen kanssa samansuuntaisia. Heikoimmat arviot annettiin juuri esimiestyöstä. Vastaajat olivat tosin erimielisiä juuri oikeudenmukaisesta johtamisesta, esimiehiltä saadusta tuesta ja palautteesta ja työn tavoitteiden selkeydestä. Kantaväestön ja maahanmuuttajatyöntekijöiden vastaukset eivät eronneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi. Näkemyserot syntyivät eri ammattiryhmien sisällä. Ammattiryhmittäin katsottuna kriittisimpiä olivat työntekijät ja toimihenkilöt. Parhaimmat arviot antoivat johtajat.

Ryhmähaastattelujen ja työhyvinvointikyselyn perusteella työhyvinvointi kiteytyi organisaation johtamiseen ja tätä kautta henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstötoimintoihin. Tulos on sikäli merkittävä, että haastattelujen toteuttamisen aikana työhyvinvointi oli käsitteenä vasta tulossa organisaatioiden ja yritysten sanastoon. Sitä käsiteltiin

toimintasuunnitelmissa pääasiassa työkyky- ja työhyvinvointia ylläpitävänä toimintana ja liitettiin enemmänkin erilaisiin liikunnallisiin harrastuksiin kuin organisaation johtamiseen. Työhyvinvointi yhdistyneenä organisaation strategiseen toimintaan on huomioitu laajemmin vasta lähivuosina. Sen mittaaminen ja yhteyden osoittaminen tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen ovat tämän hetken ajankohtaisia tutkimus- ja kehittämiskohteita.

Kaiken kaikkiaan työhyvinvointiin todettiin vaikuttavan työelämän muutokset ja niiden heijastuminen jokapäiväiseen työhön. Palvelualan kävi läpi organisaatiomuutosta liikelaitokseksi, ja vaikutukset kohdistuivat johtamiseen ja -käytäntöihin, työn sisältöön, määrään, osaamisvaatimuksiin, toimintatapoihin, työyhteisön toimivuuteen ja yksittäisten työntekijöiden työhön. Asioita katsottiin riskitekijöinä, joihin tulee reagoida ja jotka ratkaisemattomina uhkaavat työhyvinvointia. Maahanmuuttajatyöntekijät nähtiin haastatteluissa pääosin riskitekijöinä. Tähän osioon kohdistettiin lisäselvityksenä kysely ja haastattelut (luku 8).

Työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvät odotukset kohdistuivat palvelualan organisaation ja työterveyshuollon yhteistyön tehostamiseen. Henkilöstöjohto ja esimiehet erityisesti hakivat tukea omalle toiminnalleen. He toivoivat erikseen johdolle ja esimiehille suunnattuja palveluja, kuten tuki organisaation muutosvaiheissa, raportointi käyntien syistä ja sairauspoissaoloista sekä kehityssuunnista, työhyvinvoinnin johtamisen konsultointi, kriisitilanteiden ja esimiehen oman johtamisen tuki. Lisäksi ehdotettiin sähköistä ohjekirjaa, josta voisi helposti hakea lisätietoa em. asioihin. Erityisestä tarkennusta odotettiin siihen, mitä palveluja työterveyshuolto voi tarjota ja millaista yhteistyötä organisaation eri muutos- ja kriisitilanteissa. Yhteistoiminnan kehittämiseksi toivottuja kokonaisuuksia olivat:

1. työterveyshuoltotoiminnan periaatteiden selkeyttäminen
2. toiminnan suunnittelu ja resursointi yhdessä asiakasorganisaation kanssa
3. vastaanottotoimintojen saatavuus ja tarkastusten painotukset
4. työkyvyn arvion ja uudelleensijoitustoiminnan selkeyttäminen
5. erilaiset kuntoutusmuodot
6. tietojen anto ja ohjaus, terveysneuvonta
7. työpaikkakäynnit ja riskien arviointi
8. työyhteisötyö
9. arviointi ja seuranta.

## 8 Monikulttuuristuvat työyhteisöt

Tässä luvussa esitellään monikulttuurisuuskyselyn, avokysymysten ja syventävien yksilöhaastattelujen tulokset (osatutkimukset III ja IV). Tulokset kertovat monikulttuurisen työyhteisön kohtaamat haasteet, sopeutumisvaikeudet ja kulttuurisista eroista johtuvat ristiriidat ja niiden ratkaisut. Tulokset vastaavat tutkimuskysymykseen kaksi, **miten monikulttuurisuus heijastuu henkilöstövoimavarojen johtamiseen.**

### 8.1 Maahanmuuttajat työyhteisössä

Kyselyyn osallistuneiden taustatiedot on kuvattu luvussa 7.2.1. Monikulttuurisuuskyselystä katsottiin kaikkien kysymysten osalta suorat jakaumat, keskiarvot ja keskihajonnat kaikkien vastanneiden kesken sekä erikseen valtaväestön ja maahanmuuttajien osalta. Lisäksi muodostettiin vastauksia vastaavat kuvaajat. (liitetaulukko 3). Aineisto tiivistettiin summamuuttujilla (liitetaulukko 4), joita muodostui seitsemän. Summamuuttujilla tiivistetyn aineiston vastaukset ilmaistaan prosentiosuuksina siten, että vaihtoehdot 1 ja 2 sekä 4 ja 5 yhdistettiin keskenään (taulukko 15). Kyselyssä haluttiin tarkastella erityisesti kantaväestön ja maahanmuuttajien välisiä eroja näkemyksissä.

#### Kantaväestön ja maahanmuuttajien väliset erot

Kantaväestö vastasi pääsääntöisesti ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastauksia (arvo 3), sen sijaan maahanmuuttajien arviot jakaantuivat selvemmin asteikkojen reunoille (taulukko 21). Pääasiassa maahanmuuttajat näkivät eri muuttajien väittämät myönteisemmin kuin kantaväestö. Sen sijaan yli puolet heistä arvioi, ettei työyhteisössä ollut kulttuurieroista johtuvia ristiriitoja. Maahanmuuttajista valtaosa piti omaa työelämäosaamistaan hyvänä (82.5 %) (pysyminen työpaikassa, suomalaisen työelämän pelisääntöjen hallitseminen, työpaikan työaikamääräysten noudattaminen, työskenteleminen ahkerasti ja työn hyvä osaaminen. Aihetta käsitellään avokysymyksessä 54.

Vastaajat olivat vastauksissaan melko yksimielisiä (keskihajonnat < 0.99) molemmissa ryhmissä (taulukko 22). Molemmat ryhmät kokivat, ettei kulttuurieroista ollut aiheutunut paljon ristiriitoja, tosin ryhmien sisällä mielipiteet hajautuivat. Avokysymyksen pohjalta ristiriitoja ilmeni useissa asioissa (ks. avokysymys 53). Kantaväestö arvioi, että maahanmuuttajista aiheutuu esimiehille lisätyötä. Maahanmuuttajat näkivät asian toisin. Molemmat ryhmät olivat melko yksimielisiä siitä, että työpaikalla ei ole esiintynyt syrjintää (yksinkertaiset tehtävät, pidetään alempiarvoisina työpaikalla, esimiehet kiusaavat, erot palkoissa ja muissa eduissa)



**Taulukko 21** Monikulttuurisuuskyselyn vastausprosentit

Summamuuuttaja	N	1 & 2	3	4 & 5
Voimavara				
valtaväestö	1038	10.4	47.8	41.8
maahanmuuttajat	56	5.4	23.2	71.5
Työelämäosaaminen				
valtaväestö	1028	28.9	48.0	23.0
maahanmuuttajat	57	7.0	10.5	82.5
Työyhteisötuki				
valtaväestö	1035	7.0	51.1	41.9
maahanmuuttajat	57	5.3	19.3	75.4
Ristiriidat				
valtaväestö	995	33.3	43.7	23.0
maahanmuuttajat	55	50.9	25.5	23.7
Sopeutumisvaikeudet				
valtaväestö	1037	3.7	52.4	44.0
maahanmuuttajat	56	1.8	37.5	60.7
Syrjintä				
valtaväestö	1010	49.6	46.0	4.4
maahanmuuttajat	55	54.6	32.7	12.7
Lisätyö				
valtaväestö	1004	13.2	41.6	45.2
maahanmuuttajat	55	41.8	34.5	23.6

Asteikko 1-5, 1= täysin eri mieltä, 2=lähes eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=melkein samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä

**Taulukko 22** Monikulttuurisuuskysely, keskiarvot ja keskihajonnat.

Summamuuuttajat		N	keski arvo	keski hajonta	keskiarvon keskivirhe
Työelämäosaaminen	kantaväestö	1028	2.89	0.84	0.02610
	maahanmuuttaja	57	4.11	0.81	0.10732
Työyhteisötuki	kantaväestö	1035	3.40	0.63	0.01954
	maahanmuuttaja	57	3.83	0.69	0.09146
Ristiriidat	kantaväestö	995	2.68	1.04	0.03287
	maahanmuuttaja	55	2.34	1.25	0.16870
Sopeutumisvaikeudet	kantaväestö	1037	3.43	0.54	0.01692
	maahanmuuttaja	56	3.66	0.64	0.08599
Syrjintä	kantaväestö	1010	2.30	0.74	0.02320
	maahanmuuttaja	55	2.30	0.90	0.12142
Lisätyö	kantaväestö	1004	3.28	0.94	0.02971
	maahanmuuttaja	55	2.53	1.29	0.17380
Voimavara	kantaväestö	1038	3.34	0.71	0.02198
	maahanmuuttaja	56	3.87	0.67	0.09181

Keskiarvojen vaihteluväli oli 1-5. Mitä suurempi keskiarvo, sitä enemmän samaa mieltä väitteen kanssa

Kantaväestö ja maahanmuuttajien ryhmäkeskiarvoja vertailtiin riippumattomien ryhmien t-testillä. Testin hypoteesi:

T-testi:  $H_0 = \mu_1 = \mu_2$  eli keskiarvot eivät eroa perusjoukossa

$H_1 = \mu_1 \neq \mu_2$  eli keskiarvot eroavat perusjoukossa

Levenen testi:

varianssit yhtä suuret: työelämäosaaminen, työyhteisötuki, voimavara ( $p > 0.05$ )

varianssit eri suuret: ristiriidat, sopeutumisvaikeudet, syrjintä, lisätyö ( $p < 0.05$ )

**Taulukko 23 Ryhmäkeskiarvojen vertailu**

		Levenen testi			Kahden ryhmän keskiarvojen yhtäsuuruuden testi (t-testi)					
		F	p-arvo	t	Vapausasteet (df)	p-arvo (kaksisuuntainen)	Keskiarvojen erotus	Keskiarvojen erotuksen keskivirhe	95% luottamusväli keskiarvolle alaraja	yläraja
Työelämäosaaminen	Yhtä suuret varianssit	0.201	0.654	-10.812	1083	0.000	-1.22925	0.11369	-1.45232	-1.00617
	Eri suuret varianssit			-11.130	62.809	0.000	-1.22925	0.11045	-1.44997	-1.00853
Työyhteisötuki	Yhtä suuret varianssit	1.293	0.256	-4.974	1090	0.000	-0.42774	0.08600	-0.59648	-0.25900
	Eri suuret varianssit			-4.573	61.224	0.000	-0.42774	0.09353	-0.61475	-0.24073
Ristiriidat	Yhtä suuret varianssit	10.043	0.002	2.343	1048	0.019	0.34052	0.14531	0.05538	0.62566
	Eri suuret varianssit			1.981	58.174	0.052	0.34052	0.17188	-0.00350	0.68454
Sopeutumisvaikeudet	Yhtä suuret varianssit	4.914	0.027	-3.028	1091	0.003	-0.22856	0.07548	-0.37667	-0.08046
	Eri suuret varianssit			-2.608	59.35	0.012	-0.22856	0.08764	-0.40391	-0.05322
Syrjintä	Yhtä suuret varianssit	4.344	0.037	0.038	1063	0.970	0.00391	0.10338	-0.19894	0.20675
	Eri suuret varianssit			0.032	58.012	0.975	0.00391	0.12362	-0.24354	0.25136
Lisätyö	Yhtä suuret varianssit	19.470	0.000	5.685	1057	0.000	0.75759	0.13326	0.49611	1.01907
	Eri suuret varianssit			4.297	57.200	0.000	0.75759	0.17632	0.40454	1.11063
Voimavara	Yhtä suuret varianssit	0.021	0.884	-5.443	1092	0.000	-0.52807	0.09701	-0.71842	-0.33772
	Eri suuret varianssit			-5.594	61.476	0.000	-0.52807	0.09440	-0.71680	-0.33933

Levenen testi= varianssien yhtäsuuruuden testi

Kantaväestön ja maahanmuuttajien ryhmäkeskiarvot erosivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan työelämäosaamisen, työyhteisötuen, lisätyön, voimavaran ( $p < 0.001$ ) ja sopeutumisvaikeuksien ( $p = 0.003$ ) suhteen. Syrjinnän kohdalla ryhmien vastausten keskiarvot eivät eronneet toisistaan ( $p = 0.975$ ). Ristiriitojen kohdalla tulos on tulkinnallinen. P-arvo on lähellä merkitsevyyden rajaa ( $p = 0.52$ ). Nolla sijaitsee luottamusvälillä, joten keskiarvot eivät eronneet tilastollisesti merkittävästi toisistaan.

Maahanmuuttajat arvioivat kaikkiaan oman merkityksensä työyhteisölle myönteisemmin kuin valtaväestö. Kantaväestöllä puolestaan oli kielteisempi näkemys maahanmuuttajista työyhteisön voimavarana, samoin kuin heidän työelämäosaamisestaan. He arvioivat työyhteisön ja esimiesten tarjoaman tuen ja perehdytyksen maahanmuuttajille huonommaksi kuin maahanmuuttajat itse. Kantaväestön mielestä työpaikalla syntyi jännitteitä ja kulttuurieroista johtuvia ristiriitoja heidän ja maahanmuuttajien välillä. Lisäksi kantaväestö näki maahanmuuttajista aiheutuvan lisätyötä esimiehille. Maahanmuuttajilla oli kantaväestöä enemmän vaikeuksia sopeutua suomalaiseen työyhteisöön. Lisäksi he kokivat itseään aliarvioitavan työntekijöinä.

*Eri ammattiryhmien* näkemykset maahanmuuttajien asemasta organisaatiossa kuvataan taulukossa 23. Johtajat antoivat pääsääntöisesti myönteisimmät arviot kaikkien osa-alueiden

kohdalla, työntekijät ja toimihenkilöt kielteisimmät arviot. Johtajat olivat voimakkaimmin sitä mieltä, että maahanmuuttajia ei syrjitä työyhteisössä. Esimiehet olivat vahvimmin sitä mieltä, että maahanmuuttajien ja valtaväestön välillä ei ole jännitteitä tai kulttuurieroista johtuvia ristiriitoja.

**Taulukko 24** *Ammattiryhmittäiset vastausprosentit*

Summa- muuttajat	Vastaus- vaihtoehdot	Työn- tekijät	Toimi- henkilöt	Esimiehet	Asian- tuntijat	Johtajat	Ryhmä- vastaavat	Muut
Työelämä- osaaminen	N	811	52	83	25	16	87	14
	1 & 2	29.1	15.3	19.3	24.0	18.8	29.8	35.7
	3	45.9	57.7	44.6	52.0	43.8	44.8	28.6
	4 & 5	25.0	27.0	36.1	24.0	37.4	25.3	37.5
Työyhteisö- tuki	N	815	52	83	25	16	87	14
	1 & 2	7.3	11.5	3.6	4.0	0.0	4.6	7.1
	3	52.8	48.1	31.3	64.0	31.2	42.5	14.3
	4 & 5	40.0	40.4	65.0	32.0	68.7	52.8	78.6
Ristiriidat	N	779	49	83	25	16	86	14
	1 & 2	34.5	22.5	44.5	12.0	12.5	36.0	35.7
	3	42.6	51.0	33.7	52.0	62.5	39.5	42.0
	4 & 5	22.9	26.6	21.7	36.0	25.0	24.4	21.4
Sopeutumis- vaikeudet	N	817	52	84	25	16	87	14
	1 & 2	4.0	3.8	3.6	0.0	0.0	2.3	3.8
	3	51.5	40.4	53.6	48.0	62.5	50.6	64.3
	4 & 5	44.4	55.8	42.9	3.75	37.5	47.1	28.5
Syrjintä	N	794	49	83	25	16	86	14
	1 & 2	46.1	34.7	62.7	32.0	87.5	73.2	71.5
	3	48.0	61.2	34.9	68.0	12.5	24.4	21.4
	4 & 5	6.0	4.1	2.4	0.0	0.0	2.3	7.1
Lisätyö	N	791	49	83	25	16	84	14
	1 & 2	14.5	8.1	14.5	4.0	25.0	21.4	21.4
	3	40.6	67.3	33.7	60.0	18.8	35.7	50.0
	4 & 5	44.8	24.4	51.8	36.0	56.3	42.9	28.5
Voimavara	N	817	54	84	25	16	87	14
	1 & 2	11.6	3.8	9.3	0.0	0.0	29.8	35.7
	3	47.7	50.0	39.3	26.0	31.2	44.8	28.6
	4 & 5	40.8	46.2	51.2	64.0	68.7	25.3	37.5

Asteikko 1-5; 1= täysin eri mieltä, 2=lähes eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=melkein samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä

Johtajat ja esimiehet antoivat pääsääntöisesti myönteisimmät arviot (keskiarvo yli 3) ja työntekijät ja toimihenkilöt olivat kriittisempiä arvioinneissaan. Ryhmät antoivat heikoimmat arvosanat maahanmuuttajien työelämäosaamisesta. Tästä oltiin melko yksimielisiä. Kaikki ryhmät olivat myös yksimielisiä siitä, että maahanmuuttajat perehdytetään ja opastetaan hyvin työpaikalla ja heidän kanssaan keskustellaan avoimesti työpaikan asioista. Ristiriitoja arvioitiin olevan keskitasoa vähemmän. Ryhmien sisällä oli kuitenkin melko suurta hajontaa etenkin työntekijöiden, ryhmävastaavien ja ryhmä muut kesken (tarkemmin avokysymys 53). Kaikki ryhmät olivat yksimielisiä siitä, että maahanmuuttajilla oli vaikeuksia sopeutua työyhteisöön. Syitä olivat mm. maahanmuuttajien aliarvioiti työntekijöinä, puutteellinen kielitaito ja vaikeudet tulla hyväksytyksi kantaväestön keskuudessa. Syrjinnän kohdalla ryhmien väliset erot tulivat esille. Maahanmuuttajista katsottiin syntyvän lisätyötä esimiehille. Ammattiryhmät olivat

täysin tai lähes täysin yksimielisiä siitä, että maahanmuuttajat olivat työyhteisössä voimavara, heillä on paljon annettavaa työpaikalla ja heidän osaamistaan tulisi hyödyntää.

**Taulukko 25** Ammattiryhmittäiset keskiarvot ja keskihajonnat

	Työn tekijä	Toimi henkilö	Esimies	Asian tuntija	Johtaja	Ryhmä vastaava	Muu
Keskiarvo	ka	ka	ka	ka	ka	ka	ka
Keskihajonta	kh	kh	kh	kh	kh	kh	kh
Työelämäosaaminen	2.93	3.10	3.12	3.02	3.08	2.96	2.88
	0.90	0.75	0.85	0.69	0.77	0.84	1.18
Työyhteisötuki	3.39	3.24	3.65	3.32	3.81	3.56	3.67
	0.65	0.62	0.60	0.50	0.49	0.56	0.61
Ristiriidat	2.66	2.87	2.52	3.06	2.84	2.65	2.79
	1.06	1.08	0.97	0.88	0.68	1.11	1.16
Sopeutumisvaikeudet	3.44	3.60	3.41	3.50	3.59	3.42	3.44
	0.56	0.57	0.50	0.45	0.43	0.52	0.62
Syrjintä	2.35	2.52	2.19	2.50	1.92	1.94	1.98
	0.74	0.77	0.71	0.64	0.69	0.69	0.91
Lisätyö	3.26	3.18	3.34	3.30	3.31	3.07	2.93
	0.99	0.85	0.98	0.72	0.98	1.04	0.98
Voimavara	3.32	3.56	3.44	3.60	3.66	3.48	3.45
	0.71	0.72	0.79	0.40	0.51	0.70	0.80

Keskihajonta: alle 0.7 (vastaajat lähes täysin tai täysin yksimielisiä), 0.7-0.99 (vastaajat melko yksimielisiä), 1-1.19 (vastaajat melko erimielisiä), yli 1.2 (vastaajat täysin eri mielisiä).

Ammattiryhmien välisiä eroja eri muuttujien välillä verrattiin lisäksi pareittain yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Testin hypoteesi on muotoa:

$H_0$ = keskiarvot eivät eroa perusjoukossa

$H_1$ = vähintään yksi ryhmä eroaa

**Taulukko 26** Havaintojen yhtäsuuruustesti

	Levenen testi	Vapausasteet (df1)	Vapausasteet (df2)	P-arvo
Työelämäosaaminen	1.995	6	1081	0.064
Työyhteisötuki	0.814	6	1085	0.559
Ristiriidat	1.900	6	1045	0.078
Sopeutumisvaikeudet	1.263	6	1088	0.272
Syrjintä	1.778	6	1060	0.100
Lisätyö	1.369	6	1055	0.224
Voimavara	2.023	6	1088	0.060

Muuttujien varianssit olivat yhtä suuret; p-arvot  $>0.05$  kunkin muuttujan kohdalla. Keskiarvojen vertailussa ammattiryhmien välillä oli tilastollisesti merkittäviä eroja näkemyksissä työyhteisön maahanmuuttajille tarjoamasta tuesta ( $p<0.001$ ), heihin kohdistuvasta syrjinnästä ( $p<0.001$ ) ja maahanmuuttajista työyhteisön voimavarana ( $p=0.011$ ).

**Taulukko 27 Ryhmäkeskiarvojen välinen vertailu**

		Neliö- summa	Vapaus- asteet	Keski- neliö- summa	F-testi- suureen arvo	P-arvo
Työelämäosaaminen	ryhmien välillä	4.200	6	0.700	0.903	0.492
	ryhmien sisällä	837.916	1081	0.775		
	yht.	842.116	1087			
Työyhteisötuki	ryhmien välillä	12.086	6	2.014	5.045	0.000
	ryhmien sisällä	433.179	1085	0.399		
	yht.	445.265	1091			
Ristiriidat	ryhmien välillä	8.512	6	1.419	1.279	0.264
	ryhmien sisällä	1159.126	1045	1.109		
	yht.	1167.638	1051			
Sopeutumisvaikeudet	ryhmien välillä	1.459	6	0.243	0.793	0.576
	ryhmien sisällä	333.766	1088	0.307		
	yht.	335.225	1094			
Syrjintä	ryhmien välillä	21.860	6	3.643	6.745	0.000
	ryhmien sisällä	572.546	1060	0.540		
	yht.	594.406	1066			
Lisätyö	ryhmien välillä	5.301	6	0.883	0.918	0.481
	ryhmien sisällä	1015.066	1055	0.962		
	yht.	1020.367	1061			
Voimavara	ryhmien välillä	8.441	6	1.407	2.771	0.011
	ryhmien sisällä	552.345	1088	0.508		
	yht.	560.786	1094			

**ANOVA****Taulukko 28 Ammattiryhmittäiset erot**

Riippuva muuttuja	Ammattiryhmä	Ammattiryhmä	Keski- arvojen ero	Keskiarvon keskivirhe	P-arvo	95% luottamusväli	
						Alaraja	Yläraja
Työyhteisötuki	työntekijät	esimiehet	-0.25568*	0.07280	0.008	-0.4707	-0.0406
	toimihenkilöt	esimiehet	-0.41262*	0.11175	0.004	-0.7427	-0.0825
	toimihenkilöt	johtajat	-0.57692*	0.18064	0.024	-1.1105	-0.0433
	toimihenkilöt	ryhmävastaavat	-0.32917*	0.11076	0.047	-0.6563	-0.0020
	esimiehet	työntekijät	0.25568*	0.07280	0.008	0.0406	0.4707
	esimiehet	toimihenkilöt	0.41262*	0.11175	0.004	0.0825	0.7427
	johtajat	toimihenkilöt	0.57692*	0.18064	0.024	0.0433	1.1105
	ryhmävastaavat	toimihenkilöt	0.32917*	0.11076	0.047	0.0020	0.6563
Syrjintä	työntekijät	ryhmävastaavat	0.42019*	0.08343	0.000	0.1737	0.6667
	toimihenkilöt	ryhmävastaavat	0.58533*	0.13154	0.000	0.1967	0.9739
	asiantuntija	ryhmävastaavat	0.56492*	0.16699	0.013	0.0716	1,0582
	ryhmävastaavat	työntekijät	-0.42019*	0.08343	0.000	-0.6667	-0.1737
	ryhmävastaavat	toimihenkilöt	-0.58533*	0.13154	0.000	-0.9739	-0.1967
	ryhmävastaavat	asiantuntijat	-0.56492*	0.16699	0.013	-1.0582	-0.0716

Ammattiryhmien välillä esiintyi tilastollisesti merkitseviä eroja työyhteisötuen ja syrjintää koskevien näkemysten välillä. Työyhteisötuen kohdalla eroja oli esimiesten ja työntekijöiden, esimiesten ja toimihenkilöiden sekä ryhmävastaavien ja toimihenkilöiden välillä. Esimiesten näkemysten mukaan maahanmuuttajat saivat tukea työyhteisöltä (hyvä perehdytys ja opastus, esimiesten vuorovaikutus maahanmuuttajien kanssa ja hyvä

kulttuurien tuntemus) enemmän kuin mitä työntekijät ja toimihenkilöt ajattelivat. Vastaavasti toimihenkilöt näkivät työyhteisötuen vähäisempänä kuin mitä johtajat, esimiehet ja ryhmävastaavat. Syrjinnän osalta eroja oli ryhmävastaavien ja työntekijöiden, toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden välillä. Maahanmuuttajiin kohdistuva syrjintä oli ryhmävastaavien mielestä vähäisempää kuin miten työntekijät, toimihenkilöt ja asiantuntijat näkivät.

## 8.2 Kyselytutkimuksen avovastaukset

*Avokysymyksessä M53* tiedusteltiin mitä kulttuurieroista johtuvia ristiriitoja vastaajat kokivat työyhteisössään ja miten nämä ristiriidat on ratkaistu. Ristiriitakysymys muodosti summamuuttujan yhdessä kysymyksen ”työpaikallamme olevien suomalaisten ja maahanmuuttajien välillä on jännitteitä ja ristiriitoja” kanssa. Kantaväestön ja maahanmuuttajien näkemysten välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja, ei myöskään ammattiryhmien välillä. Taulukkoon 29 on tiivistetty ristiriitoja koskevat vastaukset ja niiden ratkaisut rinnakkain. Tulokset kuvaavat kantaväestön ja lähinnä työntekijöiden näkemyksiä ristiriidoista, koska maahanmuuttajat antoivat tähän avokysymykseen vain kuusi vastausta. Tulokset on analysoitu siten, että saman vastaajan kuvaamat ristiriidat ja hänen esille tuomat ratkaisut on laitettu rinnakkain. Valtaväestön vastaajia oli 164, ja he mainitsivat 218 ristiriitaa ja 131 ratkaisua.

Kantaväestön mielestä maahanmuuttajat eivät tunteneet **suomalaisen työkalukulttuurin** (N=70) vaatimuksia, eivät noudattaneet työaikoja ja suorittaneet annettuja työtehtäviä. Tämä loi vaikutelman huonosta työmoraalista. Ohjaus ja palautteen antaminen aiheuttivat suuttumusta ja voimakasta reagointia ohjaavaa henkilöä kohtaan. Ratkaisuina ehdotettiin sopimusten tekemistä, keskustelua ja opastamista. Tarvittaessa ratkaisuina olivat myös kurinpitotoimenpiteet. Myös työpaikan vaihtoa ehdotettiin.

Useiden maahanmuuttajien kanssa on erimielisyyksiä työajasta mikä pitää olla työpaikalla

Jos maahanmuuttajalle annetaan kritiikkiä tai negatiivista palautetta esim. työn teknisestä osaamisesta tai työn laiminlyömisestä, saattaa hän syyttää siitä johtuen muita työntekijöitä maahanmuuttajavastaisiksi tai jopa rasisteiksi. Palautetta on pysyttävä antamaan ja vastaanottamaan kaikkien.

On yritetty neuvoa enemmän.

Maahanmuuttajien perehdyttämistä työtapoihin ja kielen opetusta voisi lisätä.

**Taulukko 29** *Kulttuurieroista johtuvat ristiriidat työpaikalla ja niiden ratkaisut*

<b>PÄÄLUOKAT</b>	<b>n</b>	<b>RISTIRIIDAT</b>	<b>PÄÄLUOKAT</b>	<b>n</b>	<b>RATKAISUT</b>
Työaikaon noudattaminen	47	<b>Suomalainen työkulttuuri N=70</b>	Keskustelu ja opastaminen	20	<b>Suomalaisen työkulttuurin aiheuttamiin ristiriitoihin N=28</b>
Työtehtävien noudattaminen	13		Sopimukset ja kurinpitotoimet	4	
Työmoraali	10		Työpaikan vaihtaminen Ei keinoja	3 1	
Rukoushetket	25	<b>Uskonto N=38</b>	Yhdessä sopiminen	11	<b>Uskonto N=27</b>
Muslimien juhlapyhät	9		Ei ratkaisuja	10	
Uskonnon vaikutukset työhön	4		Työpaikan vaihtaminen Rakentavat ratkaisut	4 2	
Työn laatu	14	<b>Ammattitaito N=35</b>	Työhön opastaminen	19	<b>Ammattitaito N=24</b>
Osaaminen	11		Passiivinen suhtautuminen	3	
Työtavat	6		Työpaikan vaihdot	2	
Hygieniakäsitykset	4	<b>Gender, suhtautuminen naiseen N=35</b>			<b>Gender N=15</b>
Suhtautuminen naistyöntekijöihin	20		Osapuolten kanssa keskustelu ja yhteinen sopiminen	6	
Nainen esimiehenä	7		Sopimattomien sijaisten välttäminen, siirrot ja työpaikan vaihtaminen	4	
Seksuaalinen häirintä	5		Kuripitotoimet, irtisanominen	2	
Väkivallan uhka	3		Työkaverin tuki Mies käskyjen antajana	2 1	
Väärinymmärrykset	18	<b>Kielitaito N=29</b>	Yhteisen kielen löytäminen	9	<b>Kielitaito N=23</b>
Kommunikointivaikeudet	8		Ei ratkaisua	5	
Ei ymmärrä kieltä; osaamattomuuden peittely	3		Tulkin tai kolmannen osapuolen käyttö	3	
			Siirrot ja henkilövaihdot	3	
			Työhön opastaminen Tilanteiden tulkinta	2 1	
Työvaatetuksen käyttö	5	<b>Suojavaatteiden käyttö N=5 Esimiestyön etäisyys N=4</b>	Suojavaatteiden käyttö	3	<b>Suojavaatetus N=3 Esimiestyö N=3</b>
Esimies etäällä, vastuu ryhmässä	4		Yhteiset palaverit ja sopimiset esimiesten, työsuojelun ja luottamushenkilöiden kanssa	3	
Eristäytyminen valtaväestöstä	1	<b>Marginali- soituminen N=1 Tyytymättö- myys N=1 yht. N=218</b>	Siirrot ja työpaikan vaihdot	3	<b>Marginalisoitu- minen N=3</b>
Valittaminen	1				
<b>Kantaväestö, vastaajia 164</b>					<b>yht. N=131</b>
<b>Maahanmuuttajien vastaukset 6</b>	<b>6</b>			<b>6</b>	
Uskonto	2	<b>Maahan- muuttajien kohtaamat ristiriidat N=6</b>	Tulkin käyttö	1	<b>Ristiriidat on ratkaistu N=6</b>
Ei halutut työt	1		Keskustelu	3	
Ihonväri	1		Ei mitenkään	1	
Nimittely rasistiksi	1		Ei muutoksia	1	
		<b>yht. N=6</b>			<b>yht. N=6</b>

**Uskonnon** (N=38) kohdalla maininnat keskittyivät islaminuskoisten päivittäisiin rukoushetkiin. Erityisesti ristiriitoja syntyi perjantairukouksesta, jolloin työntekijät poistuivat kesken työpäivän. Työntekijät saattoivat hävitä mitään sanomatta työpaikalta. Epäselväksi jäi, tekivätkö he puuttuvat tunnit takaisin. Uskonnolla oli rajoituksia myös keittiötyössä sianlihan käsittelyssä. Ratkaisuiksi ehdotettiin asioista sopimista yhdessä tiimin sisällä, työtuntien tekemistä takaisin. Osa järjesti tilan rukousta varten. Osa ei osannut ratkaista asiaa, vaan toivoi näissä tapauksissa työntekijän työpaikan vaihtoa.

Muslimien rukousajat (viisi kertaa päivässä). Suomalaistet joutuvat joustamaan.

Tiimikeskustelut ja esimiehet heidän kanssa.

Pe rukoustunnit ratkaistaan, he tulevat koululle aamulla, tekevät tunnit ja tulevat päivällä takaisin.

Ylimääräisiä taukoja ei hyväksytty, on järjestetty tila, jossa voi rukoilla taukojen aikana.

Maahanmuuttajien **ammattitaidosta** (N=35) ja työn laadusta oli erilaisia mielipiteitä. Osa oli ahkeria, osa laiskoja. Valtaosa arvioi maahanmuuttajien työn laatua heikoksi ja osaamista huonoksi. Työtavat ja hygieniakäsitykset keittiö- ja siivoustyössä poikkesivat suomalaisista käsityksistä. Ratkaisuksi korostettiin keskusteluja ja työhön opastamista, perehdytystä, mutta myös passiivisia ja kielteisiä ratkaisuja.

Työn laatu suurimmalla osalla heikko /Keskustelemalla ja opastamalla työn tekemisessä.

Pitäisi ottaa selville, mikä on heidän todellinen osaamisensa, se ei toteudu tällä hetkellä.

Haukutaan takanapäin.

Osa työntekijöistä oli kokenut, että **naispuolisiin työntekijöihin suhtauduttiin** (N=35) alentavasti joidenkin maahanmuuttajien taholta. Lisäksi heidän oli vaikea hyväksyä naista esimiehekseen ja ottaa tältä ohjeita vastaan. Yksittäisiä kokemuksia oli myös seksuaalisesta häirinnästä ja väkivallan uhan kokemuksista, lähinnä aggressiivisesta ja uhkaavasta lähestymisestä. Ratkaisuiksi ehdotettiin keskustelua osapuolten kesken ja esim. anteeksipyyttämisestä. Joissakin tapauksissa kurinpitotoimenpiteet ja irtisanominen nähtiin vaihtoehtoiksi. Kokemukset liittyivät eniten sijaisina toimineisiin maahanmuuttajiin, joten heidän palkkaamistaan oli vältetty.

Monille maahanmuuttajille on vaikea hyväksyä naista esimiehenä ja ottaa vastaan tehtävät.

Maahanmuuttajat eivät välttämättä pidä siitä, että naispuolinen työkaveri neuvovat opastavat töissä varsinkin, kun heille huomautetaan jostakin tekemättömästä työstä.

Miehet saattavat lähennellä naispuolisia työntekijöitä.

Viety kuukausipalaveriin, puitu yhdessä asia. /Miespuolinen työkaveri täytynyt olla turvana, en ole yksin uskaltanut jäädä ao. kanssa. /Vältämme näin käyttäytyviä extratyöläisiä.

Useat väärinkäsitykset johtuivat **kielitaidon** (N=29) puutteesta ja väärinymmärryksistä. Tämä aiheutti myös vaikeuksia normaalissa kanssakäymisessä ja vuorovaikutuksessa. Maahanmuuttajat myös peittelivät osaamattomuuttaan myönteisesti nyökkäämällä, vaikka tosiasiassa eivät ymmärtäneet kieltä. Ratkaisuiksi pyrittiin yhteisen kielen ja



kommunikointikeinon löytämiseen arkipäivän tilanteissa ja oikean tulkinnan tekemistaitoa, tulkin käyttöä joissakin tilanteissa sekä työhön opastamisen korostamista.

Afrikasta tulevat eivät osaa sanoa "en ymmärrä" tai "en osaa". Sanovat aina "kyllä" vaikka eivät ymmärtäisi mitään.

Yhteisen kielen puuttuminen suurin ristiriitaa aiheuttava ongelma!

Ryhmässä on ihmisiä, jotka toimivat tulkkeina kieliongelmissa. Selvennämme näin toistemme mielipiteet.

Englannin kieli on pääoma. Jokaisen pitäisi osata auttavasti. Se rikastuttaa, kun saa puhua, oppii aina uusia sanoja, kieli ei unohdu.

Yksittäisiä ristiriitoja koettiin syntyneen työvaatetuksesta (N=5). Joku maahanmuuttaja oli tullut pyhäpuvussa siivoamaan. Ratkaisuksi ehdotettiin suojavaatetusta. Myös **esimiehen etäisyydellä** (N=4) koettiin olevan merkitystä. Työpisteissä toimi ryhmävastaava, ja esimiehen tavoitti lähinnä vain puhelimella. Toivottiin yhteisiä palavereja ja käytännöistä sopimisia esimiesten, luottamus- ja työsuojeluhenkilöstön kesken. Yksittäisenä mainintana oli maahanmuuttajien **eristäytyminen** (N=1) työpaikalla valtaväestöstä, sekä yleinen valittaminen. Näihin ei löytynyt rakentavia ehdotuksia.

Sijaisella, joka oli siivoamassa, oli lattiaan asti ulottuva hunttu, se ei ollut mielestämme oikein sopiva työasu.

Työpaikalla ei ole esimiestä, he piipahtavat, kun katsovat aiheelliseksi sen, muuten ryhmä pyörii omillaan.

Esimiehet voisi mennä ryhmiin töihin, olla päivän tai kaksi niin tietäisivät mitä siellä ryhmissä todella tapahtuu. Se on ihan eri asiaa kuin vartin kiireinen käynti.

Eristäytyviä kaikki melkein, eivät halua suomalaisiin kontaktia.

Maahanmuuttajien kommentteja ristiriidoista oli vain kuusi, kaksi kielitaidosta ja muista yksi maininta. Ristiriitoja synnyttivät maininnat ihonväristä, rasistiseksi nimittely ja ei halutut työtehtävät. Kieliongelmiin he tarjosivat tulkkia, muihin asioihin ei mainittu ratkaisua. Maininnat olivat niin niukkoja, että niistä ei voinut luotettavasti tehdä johtopäätöksiä. Tästä syystä maahanmuuttajille tehtiin henkilökohtaiset haastattelut. Myös esimiesten näkemykset ja ehdotukset haluttiin kartoittaa erikseen. Tulokset esitellään luvussa 7.2.

Runsas ristiriitojen ilmeneminen kertoo mahdollisesti siitä, että organisaatiossa ei ollut selvästi kirjattu, mitä moninaisuudesta ja monikulttuurisuudesta ajatellaan. Epäselvyys sovitusta menettelytavoista synnytti jännitteitä työntekijöiden keskuudessa. Tutkimusten mukaan moninaisuuden johtamiseen painottuva strategia lisää erilaisuuden sietokykyä ja vähentää kriisejä organisaatiossa (Benschop 2001; Dickerson ym. 2006). Haluttomuus määritellä moninaisuus, heijastui HR-toimintoihin ja organisaatioiden eri tasoille.

## Maahanmuuttajien vahvuuksien ja osaamisen huomioiminen työpaikalla

*Avokysymys M54* pyrki selvittämään, miten maahanmuuttajien vahvuudet ja osaaminen voidaan ottaa huomioon organisaatiossa ja työyksiköissä. Maahanmuuttajien vahvuuksien ja osaamisen huomioonottamisella luodaan edellytykset monikulttuurisen työyhteisön toimivuuden edistämiseksi. Kysymykseen annettiin 162 kommenttia. Vastaukset on tiivistetty taulukkoon 30. Analyysin pohjalta vastaajat näkivät maahanmuuttajien osaamisen ja vahvuuksien huomioonottamiseksi enemmän ehtoja ja edellytyksiä kuin varsinaisia vahvuuksia ja osaamista. Ehdot alkavat ennen työsuhteen alkua, ja edellytykset jatkuvat työsuhteen aikana. Pääteemoiksi nousivat suomalaisen työelämän tuntemus, monikulttuurinen työelämä, kielitaito ja oppimisen edellytykset. Seuraavassa avataan analyysin tulokset.

### Monikulttuurinen työelämä (N=57)

Maahanmuuttajien vahvuudet ja osaaminen voidaan hyödyntää työyhteisössä, mikäli heidät *perehdytetään työolosuhteisiin ja työpaikan työmoraaliin*. Tämä pitää sisällään itse työhön ja työvälineisiin tutustuttamisen, työpaikan tapoihin ja sääntöihin perehdyttämisen sekä yleensäkin suomalaisen työläinsäädännön tuntemiseen.

Hyvä perehdyttäminen työasioihin, kun ihminen työpaikkaan tulee ja pitäisi ottaa aluksi parityöskentelyyn. Näin oppisi talon tavat ja tuntisi olonsa turvalliseksi. Sama ohje koskee kaikkia uusia työntekijöitä

Maahanmuuttajatyöntekijöiden määrän kasvu työyhteisössä haastaa aikaisemmat toimintatavat. Uusi tilanne edellyttää vastaantuloa niin kantaväestöltä kuin maahanmuuttajiltakin. *Molemmipuolinen kulttuurinen sopeutuminen* edellyttää, että työyhteisössä voidaan hyväksyä erilaisuus, tarjota koulutusta vastaavia tehtäviä maahanmuuttajille, kuunnella ja ottaa huomioon heidän mielipiteensä. Mikä usein unohdetaan, on kantaväestön kokemukset ja näkemykset. Uuden tilanteen hahmottaminen ja kulttuurienvälisen vuorovaikutuksen oppiminen tapahtuvat prosessinomaisesti ja tarvitsevat aikaa. Vaikka maahanmuuttajien toimintaa työyhteisössä tulee hyödyntää, pitää sitä voida myös arvioida, ja tehdä korjaavia ehdotuksia. Rakentavia ehdotuksia olivat mm. erilaisten kulttuurien vaikutusten huomioiminen töiden mitoituksessa ja maahanmuuttajien sijoittaminen tasaisesti eri työryhmiin.

Sopeutuminen puolin ja toisin monikulttuurisessa työyhteisössä tavoitteeksi.

Annetaan koulutusta vastaavia tehtäviä.

Heillä on paljon hyviä ideoita ja neuvoja, heitä pitäisi kuunnella, vaikka ovat vähemmistö.

Kulttuurit ovat kyllä ihan kivoja, mutta työn mitoituksessa sitten pitäisi huomioida nämä kulttuurit ja niiden eroavuudet.

**Taulukko 30** Maahanmuuttajien osaamisen hyödyntäminen

Pääluokat	N	Vahvuuksien ja osaamisen huomioon ottaminen	Monikulttuurisen työyhteisön edellytykset	
<b>Ennen työsuhteen alkamista</b>				
Kouluttaminen työelämään, ammattikoulutus	7	Ammattikoulutus n=7	<b>Suomalaisen työelämän tuntemus</b> N=35	
Osaamisen kartoittaminen ja sopivan työn tarjoaminen	6	Työelämään tulon ehdot n=28		
Suomalaisen työkulttuurin tuntemus	5			
Kielitaidon kriteerit työhön tullessa	6			
Työhönottovaiheen perehdyttäminen	4			
<b>Työsuhteen aikana</b>				
Perehdytys yleensä	3	Työpaikan työhön ja työolosuhteisiin perehdyttäminen n=16	<b>Monikulttuurinen työelämä</b> N=57	
Työhön ja työvälineisiin tutustuttaminen	3			
Työpaikan sääntöjen ja tapojen opettaminen	4			
Henkilökohtainen ohjaus ja opastus	6			
Tasa-arvo, nainen työelämässä	4	Työpaikan työmoraalin opettaminen n=10		<b>Monikulttuurinen työelämä</b> N=57
Työajat, työhygieniä	6			
Koulutusta vastaavien tehtävien tarjoaminen	5	Molemminpuolinen kulttuurinen sopeutuminen n=31		
Maahanmuuttajien mielipiteiden kuuleminen ja huomioon ottaminen	4			
Samanlainen kohtelu kuin valtaväestölle	3			
Erilaisuuden hyväksyminen	3			
Maahanmuuttajien taitojen hyödyntäminen	4			
Kaksisuuntainen kulttuurinen sopeutuminen työyhteisössä	9			
Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät asiat	3			
Suomen kielen taito työssä selviytymisen edellytys	26	Työssä tarvittava kielitaito n= 42	<b>Kielitaito</b> N= 52	
Muiden kielten osaaminen	3			
Kielitaidon hyödyt päivittäisessä työssä	5			
Maahanmuuttajien kielitaidon hyödyntäminen	8			
Omaehtoinen kielitaidon parantaminen	5	Kielitaidon parantaminen n=10		
Työhön liittyvän kieliopetuksen tarjoaminen	5			
Maahanmuuttajin vahvuuksia ja osaamista ei voi hyödyntää	10	Ei keinoja vahvuuksien ja osaamisen hyödyntämiseen n=10	<b>Ei ratkaisuja</b> N= 10	
<b>Maahanmuuttajien vastaukset</b>				
Opastaminen, valvonta	2	Koulutus ja perehdyttäminen n=3	<b>Oppimisen ja kehittymisen edellytykset</b> N=8	
Koulutus ja ammattikurssit, kielitaito, sopeutuminen	1			
Yksilöllisten erojen huomioiminen	1	Yksilöiden huomioiminen=5		
Kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen	4			
			<b>Yht. 162</b>	

**Kielitaito (N=39)** nähtiin työelämässä selviytymisen edellytykseksi ja sen parantaminen tärkeäksi. Myös muiden kielten, esim. englannin osaaminen ja käyttö yhteisenä kielenä toisi helpotusta päivittäiseen kommunikointiin. Maahanmuuttajien omaa kielitaitoa voisi hyödyntää enemmän muiden maahanmuuttajien perehdyttämisessä.

Kielikoulutus pakolliseksi. Tentit.

Monet osaavat monta kieltä. Heistä pitäisi kouluttaa kouluavustajia/ tulkkeja.

Organisaatiossa voi olla tulkki/tulkkeja, jotka kiertäisivät toimipisteissä, joissa on maahanmuuttajia. Tulkin välityksellä voitaisiin keskustella (esimies-maahanmuuttajat) niistä asioista, jotka ovat jääneet osapuolilta kieliongelmiin vuoksi ymmärtämättä.

Osa vastaajista **ei nähnyt keinoja** maahanmuuttajien vahvuuksien ja osaamisen hyödyntämiseen (N=10). Maahanmuuttajien osaaminen oli heikkoa, motivaatio huono ja oma-aloitteisuus puuttui.

Siivoustyössä vahvuudet ja osaamiset jäävät hyvin heikoiksi, koska tekijät ovat miehiä, joilla ei ole oikein motivaatiota, eikä taitoa tähän hommaan. Työn jälki ei ole parasta mahdollista.

Ei mitenkään, koska he eivät osaa juuri mitään. Useimmat eivät edes halua opetella.

*Maahanmuuttajien oma näkemys* oli, että heidän vahvuuksiaan ja osaamistaan voi parhaiten hyödyntää luomalla heille **oppimisen ja kehittymisen edellytykset** (N=8), kuten juuri koulutus ja perehdyttäminen, opastaminen ja erilaiset ammattikurssit sekä yksilöinä huomioiminen tarjoamalla kehittymisen mahdollisuuksia. Koska maahanmuuttajien vastauksia oli vähän, kartoitettiin heidän osaamistaan erikseen yksilöhaastatteluilla. Tulokset esitetään kappaleessa 7.2.

Euroopan koulutus, kielitaito, Suomen kulttuurien ja tapojen hyväksyntä ja kaikki aikuiskurssille

Jos henkilö on rehellinen ja haluaa tehdä ja edetä silloin pitää antaa vastuu ja mahdollisuus.

Kantaväestön näkemykset maahanmuuttajien osaamisen hyödyntämisestä ovat ymmärrettäviä. Taitojen esille tuominen mahdollistuisi paremmin, mikäli maahanmuuttajien työelämän tuntemus, ammattiosaaminen ja kielitaito olisivat nykyistä paremmalla tasolla ennen työelämään tuloa. Siivoustyö on usein maahanmuuttajien ensimmäisiä työpaikkoja. Kuitenkin niin siivous- kuin keittiö- ja kiinteistöhuollollisetkin tehtävät edellyttävät tänä päivänä ammattikoulutusta ja käytettävien aineiden ymmärtämistä ja laitteiden käsittelytaitoa. Tässä mielessä monikulttuurisuuden yhteiskunnallinen näkökulma ja kotouttamisen tehostaminen korostuvat (mm. laki kotoutumisen edistämisestä 2010).

### 8.3 Monikulttuurisen työyhteisön ehdot ja edellytykset

Tässä osiossa esitellään aineisto IV, maahanmuuttajien ja esimiesten yksilöhaastattelun tulokset. Aluksi esitellään haastateltavien taustatiedot (taulukko 31) ja tämän jälkeen yksilöhaastattelujen tulokset. *Maahanmuuttajataustaisista* työntekijöistä naisia oli kaksi ja miehiä kolme. Heistä kaksi oli turkkilaisia, yksi venäläinen, yksi kiinalainen ja yksi somalialainen. Keskimääräinen Suomessa oloaika oli 10 vuotta. Heistä yksi oli tullut

Suomeen 1980-luvun lopulla ja neljä 1990-luvulla. Kolmella heistä oli suomalainen puoliso. Yksi oli tullut Suomeen puolison takia, toinen perusti ensin oman yrityksen ja meni myöhemmin suomalaisen kanssa naimisiin, yksi tuli paluumuuttajana inkerinsuomalaisen puolison kanssa ja yksi alaikäisenä perheen yhdistämisen kautta. Yhdelle oman maan kansalainen oli järjestänyt työtä Suomesta ravintolan tarjoilijana.

**Taulukko 31** *Haastateltavien taustatiedot*

	Maahanmuuttajatyöntekijät	N	Esimiehet	N
Sukupuoli	Nainen	2	Nainen	2
	Mies	3	Mies	3
Ikä keskimäärin	35.5 v		42 v	
Suomessa oloaika	ka. 10v			
Tehtävä	Siivoustyö	2	Aluepäällikkö	3
	Keittiötyö	1	Palveluohjaaja, aluepääll. sijainen	1
	Kiinteistötyön palveluohjaaja	1	Huoltomestari	1
	Siivoustyön palveluohjaaja	1		
Nykyisessä organisaatiossa/tehtävässä	Työssäoloaika nykyisessä organisaatiossa, ka. 4.5 v;	5	Työssäoloaika nykyisessä organisaatiossa ka. 11v	5
	tehtävässä, ka. 3.1	5	tehtävässä ka. 6.3 v	5
Aikaisempi työkokemus Suomessa	Siivousala (ka. 4.1v)	3	Ravintola-alan tehtävät n. 20v	1
	Ravintola-ala (ka.4.7v)	3	Siivousalan esimiestehtävät 1v-5v	2
	Alan sijaisuudet (ka. 1.5v)	3	Koneasennus 6v	1
Koulutus	Perusaste	1	Perusaste	1
	Yläaste (osin)	1	Keskiaste	1
	Ammattikoulu	1	Ammattikoulu	1
	Yliopisto	1	Ylioppilas	1
	Ei tiedossa	1	Ammattikorkeakoulu	1
	Kirjanpitäjä	1	Restonomi	1
	Talotekniikan perustutkinto	1	Suurtalouden työnjohtaja	1
	Ei ammattitutkintoa	3	Laitoshuoltaja/siivoustyönohjaaja	1
			Graafinen ala	1
			LVI-mekaanikko	1
Ammattitutkinto			Johtamisen ammattitutkinto	2
Kotimaa	Turkki	2	Suomi	5
	Somalia	1		
	Kiina	1		
	Venäjä	1		
	Ravintola-ala (ka. 8v)	2		
	Toimistotehtävät (ka 8.5v)	2		
	Ompelu 4v	1		
	Sähköala (2v)	1		
	Ei työkokemusta	1		

Työssäoloaika nykyisessä organisaatiossa oli keskimäärin 4.5 vuotta ja nykyisissä tehtävissään työntekijöinä 3.1 vuotta. He olivat hankkineet aikaisempaa työkokemusta Suomessa pääosin ravintola- ja siivousalalta. Maahanmuuttajien koulutustausta oli matalahko ja vain kahdella oli suoritettu ammattitutkinto omassa kotimaassa. Kaksi heistä oli edennyt tehtävissään nykyisessä organisaatiossa, toinen ns. yhden tiimin vastaavaksi ja toinen useamman tiimin palvelujen ohjaajaksi.

*Esimiehistä* naisia oli kaksi ja miehiä kolme. Heistä kaksi toimi esimiehinä keittiöpuolen ja yksi siivouspuolen tehtävissä sekä yksi kiinteistöpuolen esimiehenä. He olivat taustaltaan suomalaisia. He olivat työskennelleet nykyisessä organisaatiossa

keskimäärin 11 vuotta ja nykyisessä esimiestehtävässä 6.3 vuotta. Aikaisempi työkokemus oli pääosin ravintola- ja siivousalalta sekä teollisuudesta. Esimiesten koulutus vaihteli perusasteelta ammattikorkeakouluun. Ammattitutkinnot olivat ravintola- ja siivousalan tutkintoja. Kaksi heistä oli suorittanut lisäksi johtamisen ammattitutkinnon, jossa oli maahanmuuttajiin liittyvä osuus. Kaksi muuta esimiestä oli osallistunut monikulttuurisuuskoulutukseen. Heillä oli keskimäärin 8.3v kokemusta ulkomaalaisista työntekijöistä. Haastatteluhetkellä heillä oli alaisina 1-15 maahanmuuttajatyöntekijää.

Yksilöhaastattelujen analyysien tulokset on koottu taulukkoon 32. Esimiesten kohdalla monikulttuurisen työyhteisön edellytyksiksi nousivat esimiestyö ja henkilöstövoimavarojen johtaminen, maahanmuuttajien osaamiseen johtaminen ja yhteistyö työterveyshuollon kanssa. Maahanmuuttajien osaamista työelämässä ja työyhteisöön integroitumista vahvistivat esimiestuki, kulttuurinen työyhteisöön sopeutuminen, ammattitaito ja osaaminen sekä maahanmuuttajat ja työterveyshuolto. Molempien vastaajaryhmien tulokset esitellään rinnakkain samaa teemaa koskevista asioista.

**Taulukko 32** *Monikulttuurinen työyhteisö.*

<b>Esimiehet ja henkilöstövoimavarojen johtaminen</b>	<b>Maahanmuuttajat työelämässä</b>
<b>(8.2.1.)</b>	
<b>Esimiestyö</b>	<b>Esimiestuki</b>
Organisaatiomuutoksen vaikutukset esimiestyöhön	Organisaatiomuutos
Ulkomaisen työvoiman rekrytointi	Lähiesimieheen kohdistuvat odotukset
Kulttuurisen sopeuttamisen tuki	Ryhmän vastaavan rooli
Kulttuurisen sopeutumisen esteet	<b>Työyhteisöön sopeutuminen</b>
	Maahanmuuttajat työyhteisössä
	Sopeutumiseen vaikuttavat tekijät
<b>(8.2.2)</b>	
<b>Maahanmuuttajien osaamisen johtaminen</b>	<b>Ammattitaito ja osaaminen</b>
Valmiudet	Työsuhteen alkuvaiheet
Osaamiseen liittyvät ongelmat	Perehdys
Perehdytyksestä huolehtiminen	Työyhteisön ilmapiiri ja pelisäännöt
	Osaamisen hallinta
<b>(8.2.3)</b>	
<b>Esimiehet ja työterveyshuolto</b>	<b>Maahanmuuttajat ja työterveyshuolto</b>
Työterveyshuolto esimiesten yhteistyökumppanina	Asiointi työterveyshuollossa
Esimiesten valmiudet tunnistaa työkykyriskejä	Yhteistyön kehittäminen
	Terveyspalvelujen erot omaan maahan

### 8.3.1 Esimiestyö ja -tuki

Haastattelut osuivat ajankohtaan, jolloin palvelualan organisaatio siirtyi matriisiorganisaatioon. Uuden organisaation vaikutukset heijastuivat johtamiskulttuuriin, esimiesten, kentän toimintaan ja hyvinvointiin. Kentälle syntyi uusi, kolmiportainen johtamisjärjestelmä, esimies, palvelujen ohjaaja ja ryhmän vastaava. *Esimiesten*

vastuualueet muodostuivat tiimien sijaan ammattialoittain. Alaisten määrä väheni noin puoleen. Uusi rooli koettiin myönteisenä. Substanssialueen hallinta tehostui, tehtävät ja vastuut selkeytyivät, samoin yhteistyö kentällä toimivien palveluohjaajien ja ryhmävastaavien kanssa. Työntekijöiden tehtäväkierto mahdollistui, samoin eteneminen ryhmävastaavaksi tai palveluohjaajaksi. Ryhmävastaava toimi yhdyshenkilönä ryhmässä ja asiakkaan suuntaan. Palveluohjaajat saivat esimiesoikeuksia, kuten sijaisjärjestelyt ja sairauslomien ja poissaoloilmoitusten vastaanottaminen.

Kielteisiä kokemuksia aiheuttivat alkuvaiheen epätietoisuus ja tehtävien vakiintumattomuus. Esimiehille annettiin uusia tehtäviä ja vastuita ylhäältä käsin, mutta resursseja niiden toteuttamiseen ei varmistettu. Koettiin, ettei johto arvosta esimiestyötä tai pidä sitä tarpeellisena. Työn epävarmuustekijät lisääntyivät, koska kilpailutus vaikutti koko viraston toimintaan ja eri ammattiryhmien tarpeeseen tulevaisuudessa.

Sekaannuksia sattui myös kentällä. Varmuudella ei tiedetty, kuka oli oma esimies. Pitkään yhdessä toimineet tiimit olivat vuosien mittaan hioutuneet yhteen. Tehtävien eriytymisen myötä tiimit hajosivat ja hyvää ammattitaitoa koettiin menetettävän. Työn tilaaja, asiakas kaipasi aikaisempaa järjestelyä, koska nyt hän neuvotteli kolmen eri esimiehen kanssa yhden sijasta. Riski palvelujen joustamattomuuteen oli olemassa. Sama tilanne oli tiimien sijaisuuksien hoitamisessa, jotka uuden systeemin mukaisesti työt tehtiin oman ammattiryhmän kesken. Ohessa esimiesten näkemyksiä.

Kyllä sitä tietoa tulee koko ajan mitä pitää tehdä. Mut se jotenkin ei riitä, että sanotaan, kun on joku mahdoton tehtävä, että se nyt vaan on hoidettava. Vaikka siihen ei olisi mitään resursseja hoitaa.

Mä olen ollut koko tämän ajan sitä mieltä, että tässä organisaatiossa esimiestyötä ei oikein arvosteta.

Kun on monta ihmistä, tulee niitä väärinkäsityksiä, sotkuja ja kyllä se hankala tilanne on. Tuntuu tavallaan, että menee sellainen työkokemus hukkaan, mitä on hankkinut ja opetellut.

Kenttä oli ihan hämillään, että kuka on mun esimies ja kun niitä yhtä äkkiä onkin kolme ja kun meillä on yhdistelmätyöntekijöitä, joilla on osapäivää toiseen ryhmään, osa päivää keittiössä, osa päivää siivoamassa. Että kukas on mun esimies. Siellä oli aikamoinen hämminki.

Esimiesten kokemukset viittasivat tutkimustietoon organisaatioiden rakenteellisten muutosten, säästötoimien ja yleensäkin työn epävarmuustekijöiden vaikutuksista työntekijöiden hyvinvointiin ja terveydentilaan (mm. Kivimäki ym. 2000; Vahtera ym. 1997; Virtanen ym. 2013). Tuloksellisuusvaatimukset yhdistettynä epäselviin vastuisiin aiheuttivat stressiä (mm. Uotila ym. 2012). Merkitys oli suuri, sillä työntekijät olivat sitoutuneita organisaatioon ja kehittäneet sitä voimakkaasti.

*Maahanmuuttajat* näkivät uudessa organisaatiossa myönteisiä mahdollisuuksia. Ulkomaalaisten työntekijöiden osuus virastossa oli kasvussa. Tehtävien ja vastuiden jakautuminen ammattiryhmittäin nähtiin ammattimaisen johtamisen merkinä. *Odotukset* liittyivät lähinnä *esimieheen*. Hänen merkityksensä painottui erityisesti työyhteisöön pääsemisessä ja erilaisuuden huomioonottamisessa, tuen antamisessa ja asioiden hoitamisessa. Hyvään esimieheen liitettiin adjektiiveja, kuten ymmärtävä, alaisia arvostava

ja huomioon ottava, asioita eteenpäin vievä, henkilö, jolle voi puhua, palautetta antava, neuvottelutaitoinen ja joustava. Esille tulivat myös uskoon liittyvät erityiskysymykset. Työajan korvaamisesta haluttiin sopia. Ryhmän vastaava koettiin tärkeäksi tukihenkilöksi, jonka kanssa voi keskustella asioita.

Hyviin alaistaitoihin yhdistettiin halu saavuttaa esimiehen luottamus hyvällä työllä ja vastuuta ottamalla. Valittamisen sijaan alaisten tuli ymmärtää ja tukea esimiestä hänen tehtävässään. Esimiehen tukea odotettiin työpisteiden tai tehtävän vaihtamisten yhteydessä. Esimies mahdollisti kurseille pääsemisen ja tarvittaessa mm. ammatilliseen oppisopimuskoulutukseen etenemisen.

Tää voisi mahdollistaa identiteetin kohoamisen ja sitä kautta tuo hyvinvointia. (maahanmuuttajatyöntekijä)

Esimies tukenut minua. Tietää minun arvoni, hän ottanut sen huomioon, ilman muuta. Hän aina sanoo, että olemme tyytyväinen sinusta. Hän aina sanoo, että me ei päästetä sinua mihinkään. (maahanmuuttajatyöntekijä)

Johtajan tehtävä on ottaa huomioon erilaisuudet ja pystyä reagoimaan jokaiseen eri tavalla. Se on sitä johtamista. Mutta se tietäminen ja tekeminen on eri asia. Vaikka johtajat, esimiehet tietäisivät kaikki, ei välttämättä osaa toteuttaa sitä. (maahanmuuttajatyöntekijä)

Hän[esimies] ymmärtää. Toisaalta minä ymmärtää. Hän on tosi mukava, hän on rehellinen. Mun mielestä ei pidä kiukutella. Mä en tykkää sellainen. (maahanmuuttajatyöntekijä)

Maahanmuuttajien odotukset esimiestä kohtaan korostuivat kantaväestöä selvemmin. Esimiestä kunnioitettiin ja hänen valta-asemansa nähtiin selkeänä työntekijöihin nähden. (Hofstede ym. 2005). Toisaalta he korostivat omaa vastuutaan alaisina. Näkemys saa tukea kunta-alan tutkimuksesta (Rehnbäck ym. 2005), jossa alaistaitoina nähtiin oman tehtävän vastuullinen hoitaminen, vuorovaikutus työyhteisön ja esimiehen kanssa sekä esimiehen auttaminen ja tukeminen hänen työssään.

*Ulkomaisten työvoiman rekrytointi* tapahtui samojen kanavien kautta kuin muunkin henkilöstö. Heitä ei eritelty strategioissa ja henkilöstöpolitiikassa erillisenä ryhmänä. Suhtautuminen ulkomaalaisiin oli organisaatiossa myönteistä, ja heidän osuutensa henkilöstöstä oli kasvussa. Rekrytointi ja haastattelut tapahtuivat keskitetysti laajojen hakukierrosten kohdalla. Esimiesten osallistuminen prosessiin oli lisääntymässä. Rekrytointihaastattelu saatettiin silloin tehdä tulevassa työpisteessä yhdessä ryhmän vastaavan kanssa, jotta työyhteisö on tietoinen uudesta työntekijästä. Rekrytoinnissa huomioitiin työn edellyttämä kielitaito ja keittiötyöntekijöiden mahdollisuus sianlihan käsittelyyn ja siivoustyöntekijöiden suhtautuminen saniteettitilojen siivoukseen. Kaikilta lasten kanssa työskenteleviltä työntekijöiltä tarkistettiin rikosrekisteri. Ulkomaalaisuus sinänsä ei ollut keskeinen tekijä. Jo vuosia maassa olleet työntekijät olivat suomalaistuneet siinä määrin, ettei heitä enää ajateltu ulkomaalaisina.

Työpisteen oikeassa valinnassa tärkeää oli tiimien hyvä tuntemus. Kahta eri kansallisuutta ei laitettu ainakaan alkuvaiheessa samaan työpisteeseen. Tärkeää oli löytää ulkomaalaisille työntekijöille sopiva työyhteisö, jossa he saivat riittävästi tukea ja tulivat



ymmärretyksi. Koeajan lopussa ja vakinaistamisesta päätettäessä esimiehet pyysivät tiimeiltä viimeistään palautetta tehtävien sujumisesta.

On avoimia kanavia internetissä ja näin auki. Et sitä kautta tulevat ulkomaalaiset on ihan yhtä lailla, sillä lailla tervetulleita. En tiedä, että olis suoraan ulkomaalaisiin suunnattua rekrytointia.

Siinä vastaanottotilanteessa mä olen kiinnostunut vain siitä, että ne tekee työnsä. (esimies)

Mulla itsellä ole ollut vielä koskaan sellaista tilannetta, että muuten olisit hyvä, mutta kun olet ulkomaalainen. Ei ole siihen onneksi tullu. (esimies)

Sen työn kannalta, että löytyis sellainen henkilö, joka istuu siihen työyhteisöön. (esimies)

### **Työyhteisöön sopeutuminen, tuki ja esteet**

Esimiesten mielestä sekä kantaväestön että maahanmuuttajien oli asennoiduttava uusiin tilanteisiin ja muuttuneeseen henkilöstörakenteeseen. Erillistä maahanmuuttajaohjelmaa ei koettu tarpeelliseksi, pikemminkin pyrkimys monikulttuurisen työyhteisön luonnolliseen syntymiseen. Lähes kaikki esimiehet olivat osallistuneet esimieskoulutukseen, jossa oli käsitelty eri kulttuurista olevien työntekijöiden piirteitä. Heidän asenteensa olivat muuttuneet avoimimmiksi.

Esimiehellä oli rooli ulkomaalaisen työntekijän työyhteisöön sijoittamisessa, työyhteisön valmistamiseksi uuden työntekijän vastaanottamiseen, perehdytyksen varmistamisessa, pelisääntöjen luomisessa ja maahanmuuttajien koskevien erityissääntöjen sopimisessa. Käytännössä ryhmään sosiaalistaminen jäi kuitenkin tiimin vastuulle. Kyky kommunikoida työkavereiden kanssa lisäsi toinen toisensa tuntemista, vähensi ennakoasenteita ja loi myönteistä ilmapiiriä. Tiettyjen perusasioiden ymmärtäminen auttoi myös valtaväestöä sopeutumaan.

Kyllähän se sen vaatii, että molempien on tultava vastaan. Eihän voi ajatella, että jos lähtee toiseen maahan, että pitäis kaiken olla niin kuin kotona. Sehän on ihan mahdoton ajatus. Mutta totta kai se vaatii meiltäkin. Täytyyhän meidänkin yrittää sitten ymmärtää se tilanne. Se ei ole helppoa. Kyllä se on niinku kumminkin päin. (esimies)

Monikulttuurinen työyhteisö - on se ehkä luontevampaa. Jos ruvetaan erillisiä ohjelmia tekemään. Sekin tuntuu vähän. (esimies)

Esimiehen pitäisi pystyä se näkemään, ettei mene mukaan siihen ajatteluun, että kun on ulkomaalainen, niin on jotenkin huonompi. Se pitäisi pitää, että kaikki on samanlaisia ja on sitten erilaisia ominaisuuksia kuitenkin. (esimies)

*Maahanmuuttajat* kokivat, että heidät oli otettu työyhteisössä hyvin vastaan. Myönteisiä kommentteja annettiin ahkeruudesta. Ulkomaalaisuus koettiin yhdistäväksi tekijäksi, mutta työyhteisössä samasta maasta tulevien kohdalla arveltiin ristiriitojen olevan mahdollisia. Eriarvoisuuden ja syrjinnän kokemuksia ei juuri tuotu esille. Negatiivista suhtautumista oli ollut yksittäisten työkavereiden taholta. Työpaikan ulkopuolista kokemuksista oli selvästi helpompi kertoa. Vanha mummo oli lyönyt laukulla, nuori mies oli huutanut ”mene pois meidän

maasta” ja junassa joku oli kiroillen sanonut ”sä ottanut meidän vero”. Tilanteet olivat järkyttäneet, vaikka käyttäytymistä pyrittiinkin ymmärtämään.

Maahanmuuttajatyöntekijät odottivat yksilöllistä suhtautumista. Ulkomaalaisuutta ei haluttu korostaa eikä erikoisasemaa tavoiteltu. He olivat mielestään sopeutuneet Suomessa asumiseen ja muuttuneet suomalaisiksi, mutta säilyttäneet kuitenkin yhteyden omaan kulttuuriinsa. Monet tärkeät arvot pohjautuivat uskonnon suhteesta työhön ja palkkaan sekä vanhempien ja opettajien kunnioittamiseen. Mielenkiintoa herättää se, että maahanmuuttajat odottivat yksilöllistä suhtautumista eivätkä halunneet korostaa ulkomaalaisuutta tai tavoitella erikoisasemaa. Kuitenkin he uskoivat toisen samasta maasta tulevan työntekijän kanssa syntyvän ristiriitoja. Syntyy mielikuva jonkinlaisesta ainokaisen asemaa muistuttavasta tilanteesta, jossa toinen oman maan kansalainen samassa yhteisössä ehkä heikentäisi tätä asemaa.

Ne on tukenut mun oma työ.”(maahanmuuttajatyöntekijä)

On muutama, ihan nokka ylös. Sinä ole ulkomaalainen, siivooja. Mä sanon huomenta, ei vastaa.” (maahanmuuttajatyöntekijä)

..pitää olla muuttunut mielessään suomalaiseksi, ihan tavallinen työntekijä.

..säilyttää oma kulttuurinsa, se on hyvin tärkeä. Mutta jos koko ajan oman väen kanssa, sitten ei koskaan tule hyvä työelämä.

Oppia elämään yhdessä erilaisten ihmisten kanssa. Se on sitä. Mutta ei mitään erikoisasemaa.

Ongelma on, että työkaveri tekee ulkomaalaisen liian kapean. Tuntuu, että ei voi hengittää.

Omassa maassa me kunnioitetaan toisiamme, vanhempia tai opettajia. Täällä opettaja kertoo, siellä jalat pöydällä. Ja ne nukkuu siellä. Ne ei kunnioita ollenkaan opettajia ja kuka siellä edessä kertoo sulle. Se järkytti minua todella.

*Kulttuurisen sopeutumisen esteitä* tarkasteltiin useasta näkökulmasta. Esimiehet toivat esille omia ennakkواسenteitaan ja virhearviointejaan, mutta esteitä myös koko työyhteisön kannalta. He kuvasivat kantaväestön asenteita paikoin ennakkoluuloisiksi ja kaavamaisiksi. Mitä lähempää omaa kulttuuria ulkomaalaiset työntekijät olivat, sitä helpompi heidät oli hyväksyä. Vakinaisessa henkilökunnassa oli paljon keski-ikäisiä naisia, joiden työmoraalin oli erilainen kuin nuoren ulkomaalaisen työntekijän. Eniten kitkaa aiheutui sijaisina toimivista maahanmuuttajatyöntekijöistä. Asiakkaat valittivat heistä. Syinä olivat heikko osaamistaso, työmotivaation ja sitoutumattomuus. Osa sijaisista käyttäytyi aggressiivisesti ja herätti pelkoa henkilöstössä.

Maahanmuuttajien asenteissa ja työelämän pelisääntöjen noudattamisessa oli myös sopeutumista vaikeuttavia tekijöitä, mm. ohjeiden kirjaimellinen noudattaminen, joustamattomuus ja erilaiset toimintatavat. Esimerkiksi jotkut vaativat äänekkäästi tahtoansa läpi haluamassaan asiassa. Maahanmuuttajien kesken oli nähtävissä keskinäisiä hierarkioita; toiset pitivät itseään toisia parempina maahanmuuttajina.

Työmoraali on ihan eri. Vanhemmat ihmiset ei voi sietää sitä, että jos joku lusmuilee tai jättää jotain tekemättä.

Mut on paljon ihmisiä, jotka on ihan voi sanoa, rasistisia. Ihan lähtee siitä, että kun ihminen on ulkomaalainen, niin se ei silloin osaa mitään eikä opi mitään.

Kyllä meillä on yhdessä työpisteessä iso ryhmä. Ja siellä on ollut eri kulttuureista samaan aikaan. Kyl siinä huomaa, että ulkomaalaisillakin on muodostunut semmoiset omat hierarkiat. (esimies)

Ei vaikuta, jos kaksi ulkomaalaista eri maasta. Jos olisimme samasta maasta, ehkä silloin olisi riitaa. (maahanmuuttajatyöntekijä)

Oon kuullu, kun joku on tullut puku päällä siivoon. Se on ajatellut sen niin päin, että tää on tosi hyvä juttu ja kunnioittaa työnantajaa. Mutta meillä taas katsotaan, että hitto, se ei osaa pukeutua oikein tällaiseen työhön. (esimies)

Kantaväestön asenteet ovat samansuuntaiset kuin Jaakkolan (2005 ja 2009) asennetutkimuksissa. Nuoret naiset suhtautuivat myönteisimmin ulkomaalaisiin työkavereina ja vanhemmat ikäluokat varauksellisemmin. Lähempänä omaa kulttuuria olevat oli helpompi hyväksyä.

### 8.3.2 Maahanmuuttajien ammattitaito ja osaamisen johtaminen

Esimiesten mielestä kaikki työntekijät olivat tuottavia eikä eroja valtaväestön ja maahanmuuttajien välillä juuri nähty. Maahanmuuttajien työtaidot kehittyivät hitaasti, mutta heidän selviämiseensä luotettiin. Yleisesti heillä katsottiin olevan hyvät valmiudet ja halu työn oppimiseen. Heiltä kuitenkin odotettiin *perusvalmiuksia* työhön. Etenkin kouluyhteisössä se tarkoitti kasvatuksellista näkökulmaa, aikuisen esimerkkinä toimimista. Osaamista ja palvelualttiutta tuotiin esille mm. etnisten ruokien kautta ja perehdyttämällä toista maahanmuuttajaa. Tulostavasti ja standardoidut palvelut tosin sitoutuivat ja rajasivat heidän omaehtoista palvelutoimintaansa.

Jokainen työntekijä on samalla tavalla tuottava. Mä en näe eroa suomalaisen tai maahanmuuttajan välillä. (esimies)

Ainakin monesti hirveen hyvää palveluasennetta löytyy. (esimies)

Tässä tapahtui sellainenkin konflikti, että henkilö joka on sijaisena meille tullut. Ihan oikeen musta mies. Hän pesi ikkunoita siellä ulkopuolella näin. Ja siellä on sellainen maahanmuuttajaluokka, niin yllättäin ne keksi sellaisen jutun, että ne alkoi heittää hiekalla sitä ja huutamaan homoneekeriksi. Ja ala-asteella, ihan pieniä natiaisia. No ensinnäkin, että ne oli tällaista keksinyt, oli se, että he on varmaan itse kokeneet rasismia. Joka tapauksessa tää henkilö ei ottanut siitä pahasti. Siellä seuraavana päivänä pyydettiin tää, joka oli ollut ikkunoita pesemässä paikalle ja sitten jokainen kätteli ja pyysi anteeksi. Siinä rasismin vastaisessa kasvatuksessa on hirveen tärkeä, että ne on suorassa kontaktissa päivittäin ne tilanteet. Että se on ihmisarvoista ja asiallista kohtelua. (esimies)

Maahanmuuttajat hakeutuivat aktiivisesti koulutukseen ja pyrkivät siten oppimaan perustehtävät. Kiinnostus ammatilliseen koulutukseen ja sitä kautta uranousuun motivoi useita hakeutumaan oppisopimuskoulutukseen. Heille oli myös suunnattu projekteja, joiden

ajatuksena oli ammatillisen valmiuden lisääminen. Käytössä oli osaamiskartoitus, jota peilattiin strategian edellyttämään osaamistasoon.

Meillä oli yksikössä se osaamiskartoitus. Se käytiin jokaisen kanssa, et osaan tämän ja osaan tämän ja sitten se käytiin kehityskeskustelussa läpi ja mitä vielä haluat oppia

*Osaamisen ongelmat* liittyivät jo aikaisemmin esille tulleisiin kielivaikeuksiin, väärinymmärryksiin, perustehtävän hallintaan, erilaisten lomakkeiden täyttämisiin, ohjeiden ja erikoissanaston lukemiseen ja ymmärtämiseen. Keittiötyössä riskitilanteita oli syntynyt erityisruokavalioiden kohdalla. Siivoustyön ongelmat näkyivät työvälineiden ja käytettävien aineiden hallinnassa, oman työn suunnittelussa ja töiden porrastuksessa. Vahtimestareina työskentelevät maahanmuuttajat olivat hävinneet paikalta ilmoittamatta. Seurauksena näistä olivat asiakkaan valitukset.

Esimiehet näkivät selviä puutteita toiminnan ohjauksessa. *Perehdytys* oli samanlainen niin valtaväestön työntekijöille kuin maahanmuuttajille. Siihen kuuluivat tulostilaisuuksien ja eri ammattialojen perehdyttävät kurssit. Organisaatiossa ei ollut erikseen ulkomaalaisen työntekijän perehdyttämiseen ja kehittämiseen tähtäävää kokonaisvaltaista suunnitelmaa. Nykyiseen järjestelmään kaivattiin muutoksia, esim. työttömien tutustumistilaisuuksia, työparit, jotka opastaisivat ja joiden kanssa voisi harjoittaa suomen kieltä työn lomassa, omat luottamusmiehet maahanmuuttajille ja edustukset henkilöstö- ym. toimikunnissa.

Maahanmuuttajien suomen kielen taito täytyy olla vähintään tyydyttävä. (esimies)

Suurimmat ongelmat on tullut näistä rehellisistä väärinymmärryksistä. Että ymmärretään asioita väärin. (esimies)

Ei varmasti ole paljon mietitty kokonaissuunnitelmaa. (esimies)

Meillä on vielä erikseen tulostilaisuuksia.... Jos kielitaito on heikko, niin eihän siitä ymmärrä mitään. (esimies)

Aluksi mä tein sellaisen ohjeenkin, miten uudet työntekijät pitää vastaanottaa. Mä huomasin, että siinä oli sellaista puutetta, että ihmiset pantiin sinne avaimet käteen. Tossa on alue, eikä kukaan käynyt kättömässä, miten työ sitten oikeesti tuli tehtyä. (esimies)

### **8.3.3 Esimiehet ja maahanmuuttajat työterveyshuollon asiakkaina**

*Työterveyshuollon ja esimiesten välisessä yhteistyössä* painottuivat työterveyshuollon peruspalvelut, tietojen antaminen ja ohjaus. Esimiehet odottivat työterveyshuollolta maahanmuuttajatyöntekijöille peruspalveluja, kuten terveydentilan sopivuuden tarkistamista työhöntulotarkastuksessa. Erityisiin maahanmuuttajia koskeviin palveluihin ei koettu tarvetta.

Työterveyshuollon odotettiin informoivan toiminnastaan nykyistä enemmän työterveysasemalla käyntien ohella, viraston perehdytystilaisuuksissa ja lisäksi kirjallisesti mahdollisesti muutamilla eri kielillä. Tietojen antoon ja ohjaukseen kohdistuvat odotukset olivat tiivistetysti: 1. Työterveyshuollon osallistuminen maahanmuuttajien perehdytykseen

rakentamalla tietopaketteja keittiötyöhön liittyvistä erityisruokavalioista ja ajankohtaisista terveyteen ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, työpaikkapahoinvointiin viittaavista merkeistä, työpaikkakiusaamisesta ja konflikteista sekä menettelytapaohjeita, miten asioita voisi lähestyä, kehen ottaa yhteyttä ja miten edetä. 2. Maahanmuuttajille suunnattujen vertaisryhmien järjestelyihin osallistuminen joko olemalla aloitteen tekijää organisaation suuntaan, toimimalla ryhmän vetäjänä tai vierailevana asiantuntijana.

Kyllä se peruskunto pitää saada selville, että missä kunnossa se ihminen on. Että onko sopiva näihin hommiin vai ei. (esimies)

Esimiesten oman tuen tarve nousi esille samoin kuin ryhmähaastatteluissakin. Tässä yhteydessä asiat liitettiin suhteessa maahanmuuttajatyöntekijöihin, mutta toiveet olivat samansuuntaiset: menettelytapaohjeet esimiehille, kuten ketä voi konsultoida arkaluonteisissa asioissa ja milloin voi ohjata työterveyshuoltoon työntekijän, yhteispalaverit työterveyshuollon kanssa, säännölliset tapaamiset esimiesten ja työntekijöiden kanssa työpaikkakäyntien yhteydessä.

*Esimiesten valmiuksissa tunnistaa työhyvinvointi- ja työkykyriskejä* oli puutteita. Osa esimiehistä ei kokenut tarvetta puuttua maahanmuuttajatyöntekijöiden työkykyä koskeviin asioihin. Ajateltiin, että koska he olivat keskimääräistä nuorempia työntekijöitä, heillä ei ole työkykyä alentavia sairauksia. He eivät myöskään nähneet työssä työkykyä kuormittavia piirteitä. Uuden työntekijän työssä selviytymisen seuranta jäi työpisteen vastuulle. Ryhmän vastaavalta tai palvelujen ohjaajalta odotettiin reagoitua, jos työntekijän työhyvinvoinnissa oli havaittavissa selkeitä muutoksia.

Esimiehet eivät tarkalleen tiedäneet, missä maahanmuuttajatyöntekijät asioivat terveys- ja sairausasioissaan. Epätietoisuutta oli myös siitä, mitkä asiat ovat salassapidon alaisia. Terveysasioista ei puhuttu alaisten eikä muiden esimiesten kanssa. Tilanteita yleensä seurattiin pitkään ennen niihin puuttumista.

Ei kaikkea voi säilyttää esimiehen piikkiin. Kyllä niin paljon on asioita, ettei ehdi miehistöön paljon paneutua. Meidän kohdalla palveluohjaajilla pitäisi olla se, että ne pystyy antamaan sen signaalin, että nyt on jotain vialla jossakin. (esimies)

Mä en tiedä heidän taustastaan, kun mä en ole udellut niitä. Enkä mä näen, että se on mun tehtävä mennä utelemaan terveystietoja. Kun ei siinä työssä näy mitään semmoista, että mistä tulis ongelmaa, niin en osaa ajatella, mitä siinä voisi kehittää. (esimies)

Mulla on yksi työntekijä, jota olen seurannut pitkään, on sairaslomalla ja muuta. Ja sitten yrittänyt saada apua, mutta se ei itse halua lähteä työterveysasemalle. (esimies)

*Maahanmuuttajatyöntekijöiden työterveyshuoltoa* koskevat vastaukset jakautuivat kolmeen perusteemaan: asiointi työterveyshuollossa, yhteistyön kehittäminen ja terveyspalvelujen erot omaan maahan. Työterveysasema oli työntekijöille tuttu ja yhteyshenkilöiden tiedot olivat kirjallisesti saatavilla. Muutaman kohdalla työhöntulotarkastus oli toistaiseksi ainoa kontakti työterveyshuoltoon. Pääsääntöisesti työntekijät olivat tyytyväisiä saamaansa palveluun, hoitoon ja tutkimuksiin. Työterveyshuollon toiminta nähtiin hyvinvointia ja

työssä viihtymistä edistävänä paikkana, jonne uskaltaisi tulla keskustelemaan. Pääasiassa maahanmuuttajat kuitenkin asioivat oman asuinalueen terveysasemilla. Työterveyshuollon ennaltaehkäisevänä toiminta ja terveyden edistäminen olivat vieraita käsitteitä.

Helppo käydä, se on työnantajan ihmiset siellä”(maahanmuuttajatyöntekijä.  
(maahanmuuttajatyöntekijä)

*Yhteistyön kehittämiseksi* ehdotettiin työhyvinvointipäiviä, jotka voisi suunnata ammattiryhmittäin ja koota yhden esimiehen alaiset samaan tilaisuuteen. Tiedotteet ja muu kirjallinen materiaali englanniksi, venäjäksi ja somaliaksi parantaisivat asioiden ymmärtämistä. Esimerkiksi kuntoutus ennaltaehkäisevässä mielessä oli vierasta eikä siihen siksi hakeuduttu. Työterveyshuollon ja oman viraston yhteistyö koettiin merkittävänä. Käyntien keskittäminen samalle asemalle mahdollistaisi ongelmiin puuttumisen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Kaikki työntekijät mainitsivat *oman maansa terveydenhuoltojärjestelmän* eroavan suomalaisista, joita he pitivät hyvinä ja toimivina. Työterveyshoitajien rooli ja palvelujen käyttömahdollisuudet jäivät epäselväksi. He olivat tottuneet lähinnä lääkärin tarjoamiin sairaanhoitopalveluihin.

Työnantajan puolelta olisi parempi, jos kaikki työntekijät käyttäisivät sen saman. Jos joku ongelma tulee, sitä kautta tiedetään, varmaan huomataan. Sairausongelma tai joissakin saattoi olla alkoholiongelma tai muita ongelmia. Te sitten pystytte hoitamaan ennalta, ehkäisemään sen. (maahanmuuttajatyöntekijä)

## **8.4 Monikulttuuristuvan työyhteisön edellytykset – tiivistävät päätelmät tuloksista**

Tässä alaluvussa yhdistetään monikulttuurisuuskyselyn, avokysymysten ja esimiesten ja maahanmuuttajatyöntekijöiden yksilöhaastattelujen tulokset. Pääpaino on kantaväestön ja maahanmuuttajien näkemysten tarkastelussa. Tulokset vastaavat tutkimuskysymykseen, **miten monikulttuurisuus heijastuu henkilöstövoimavarojen johtamiseen.**

Henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta monikulttuuristuvan työyhteisön keskeisiksi huomioitaviksi asioiksi muodostuivat esimiestyö ja esimiehen tuki maahanmuuttajatyöntekijöille, ulkomaisen työvoiman rekrytointi, työyhteisön valmistaminen uuden työntekijän tuloon, integroitumisen tukeminen, maahanmuuttajatyöntekijöiden perehdytys ja osaamisen johtaminen, työyhteisön pelisääntöjen, työtehtävien ja vastuiden selkeyttäminen sekä ristiriitojen ja ongelmatilanteiden ratkaisutaidot.

Esimiehen rooli painottui eri tavalla työyhteisön monikulttuuristumisen myötä. Maahanmuuttajatyöntekijöiden odotukset kohdistuivat kantaväestöä enemmän esimieheen. Hänen merkityksensä korostui työntekijöiden työyhteisöön pääsemisessä ja tuen antamisessa. He odottivat esimieheltä neuvottelutaitoja, alaista arvostavaa johtamista ja paneutumista kulttuurieroista johtuviin erityiskysymyksiin. He olivat kantaväestöä

tyytyväisempiä työyhteisön tukeen ja kokivat saavansa myönteistä palautetta ahkeruudesta. Esille tulivat myös alustaidot, vastuun ottamisen omasta työstä ja esimiehen luottamuksen saavuttamisen tärkeys. He korostivat kouluttautumismahdollisuuksia; heitä motivoi oppisopimuksen kautta saavutettava ammatillinen koulutus ja uranousu.

Esimiehet kokivat maahanmuuttatyöntekijöiden myötä oman tehtävänsä muuttuvan. Heidän läsnäolonsa työyhteisön arjessa oli tarpeellista. Perehdyttämisen tuli olla tehostettua, yhteisistä pelisäännöistä tuli keskustella työyhteisössä ja tehtävä- ja vastuualueet tuli tehdä läpinäkyviksi. Esimiehet eivät nähneet eroja kantaväestön ja maahanmuuttajien työn tuottavuudessa. Maahanmuuttajilla oli hyvät valmiudet ja halu oppimiseen, mutta työtaidot kehittyivät hitaasti heikon kielitaidon ja tästä johtuvien kommunikaatiovaikeuksien takia. Esimiehet näkivät tehtäväkseen yleisen hyväksynnän lisäämisen työyhteisössä. Kaiken kaikkiaan ulkomaalaisten työntekijöiden kokonaisvaltaisen perehdyttämisen ja kehittämissuunnitelman laatiminen nähtiin tarpeelliseksi.

Maahanmuuttajien heikko ammattitaito, osaaminen ja kielitaito puhuttivat työyhteisössä. Esimies oli välikädessä ratkaistessaan kantaväestön ja maahanmuuttajien lähes vastakkaisia käsityksiä maahanmuuttajien työtaidoista. Kyselytutkimuksen mukaan kantaväestön ja maahanmuuttajatyöntekijöiden mielipiteet erosivat selvimmin maahanmuuttajien työelämäosaamisesta. Maahanmuuttajien antoi tästä osiosta itselleen parhaimmat arviot. He kokivat hallitsevansa suomalaisen työelämän pelisäännöt hyvin, noudattavat työaikamääräyksiä, osaavat työnsä hyvin ja työskentelevät ahkerasti. Ryhmien antamien vastausten keskiarvot erosivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan.

Kantaväestö ei juuri tuonut esille keinoja, joilla maahanmuuttajien osaamista ja vahvuuksia voisi työyhteisössä hyödyntää, vaan enemmänkin ehtoja ja edellytyksiä. Monikulttuurisen työyhteisön toimivuus ei toteudu, ellei yhteiskunta panosta maahanmuuttajien työelämätaitoihin nykyistä enemmän jo ennen työelämään tuloa. Perehdytyksen tuli alkaa rekrytointivaiheessa ja jatkua aktiivisena työhön ja työolosuhteisiin perehdyttämisellä. Työnantajan vastuuta peräänkuulutettiin. Nyt perehdytys jäi yksittäisen työntekijän tai työparin varaan.

Näkemykset ristiriidoista jakaantuivat kantaväestön kesken melko tasaisesti. Maahanmuuttajista valtaosa arveli, ettei niitä juuri ole. Ryhmäkeskiarvojen pohjalta ryhmien välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja. Molempien ryhmien sisällä tästä oltiin kuitenkin erimielisiä. Kantaväestö nosti esille useita ristiriitoja ja jännitteitä aiheuttavia asioita. Suurimman huomion saivat suomalaisen työkulttuurin tunteminen, työmoraali, työtehtävien ja -aikojen noudattaminen, ammattitaitoon liittyvät asiat, työtavat, hygieniakäsitykset ja työn laatu, työtä vaikeuttava huono kielitaito sekä uskontoon liittyvät tavat. Maahanmuuttajat nostivat myös esille kielitaitoasiat. Kitkaa aiheuttivat rukousajat ja niiden noudattaminen. Ristiriitoihin oli aktiivisesti mietitty rakentavia ratkaisuja, yhdessä sopimista, työhön opastamista, yhteisen kielen löytämistä, yhteisiä palaverieja sekä myös tulkin ja luottamushenkilöiden käyttöä.

Esimiehen ohella myös tiimin merkitys ryhmään sosiaalistamisena korostui. Kantaväestön perustiedot monikulttuurisuudesta ja tutustuminen toinen toisiinsa katsottiin

integroitumista edistäviksi tekijöiksi. Esimiehet toivat avoimesti esille omia ennakoasenteitaan ja virhearviointejaan ulkomaalaisten palkkauksessa. Lähellä omaa kulttuuria olevat maahanmuuttajat oli helpompi hyväksyä. Esimiesten monikulttuurisuuskoulutukset antoivat perspektiiviä asioihin.

Kantaväestö ja maahanmuuttajat olivat yhtä mieltä siitä, että maahanmuuttajiin kohdistuvaa syrjintää ei esiintynyt työyhteisössä. Ammattiryhmien välillä oli kuitenkin eroja. Johtajat ja ryhmävastaavat olivat voimakkaimmin sitä mieltä, ettei syrjintää ole ilmennyt. Maahanmuuttajat eivät itse tuoneet esille eriarvoisuuden tai syrjinnän kokemuksia. Kielteisestä suhtautumista esiintyi yksittäisten työntekijöiden taholta. Kulttuuritekijöillä voi ajatella olevan merkitystä. Kielteisiä asioita ei haluta tuoda esille työnantajasta tai työkavereista. Sen sijaan työn ulkopuolista rasistisista tai syrjivistä kommentteista kerrottiin avoimesti.

Maahanmuuttajista valtaosa, yli 70 % koki olevansa työyhteisössä voimavara. He kokivat rikastuttavat työelämää, heillä on paljon annettavaa työpaikalle, heidän osaamistaan tulisi hyödyntää ja työryhmät toimivat parhaiten, kun niissä eri kansallisuuksia ja eri ikäisiä työntekijöitä. Kantaväestön mielipiteet olivat varovaisempia, mutta saman suuntaisia. Tämä kertoo maahanmuuttajien myönteisistä käsityksistä ja asenteista.

### **Maahanmuuttajat työterveyshuollon asiakkaina**

Työterveyshuollon tuntemus oli melko vähäistä maahanmuuttajien keskuudessa. Asiointi liittyi lähinnä työhöntulotarkastukseen tai perussairauksien tutkimukseen ja hoitoon. He olivat tyytyväisiä samaansa palveluun ja kokivat asioimisen helppona. Työterveyshuollon ennaltaehkäisevän toiminnan merkitystä ei tiedostettu. Suomalaista järjestelmää pidettiin hyvänä verrattuna omaan maahan.

Työterveyshuollon toimintaan kohdistettiin toiveita myös maahanmuuttajien osalta. Niin esimiehet kuin maahanmuuttajatkin kaipasivat esitteitä palveluista ja muusta jaettavasta materiaalista eri kielillä. Työterveyshuollon aktiivista osallistumista perehdytykseen, samoin kuin työpaikalla järjestettäviin tapahtumiin odotettiin. Esimiesten tuen tarve tuli selvästi esille. Valmiudet työhyvinvointi- ja työkykyriskien tunnistamiseen maahanmuuttajien kohdalla olivat puutteelliset. Toisaalta näihin asioihin ei koettu tarvetta puuttua. Maahanmuuttajat olivat kantaväestöä nuorempia, ja työkykyä alentavia sairauksia ei arveltu olevan. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn seuranta ja arviointi selkenisi, mikäli maahanmuuttajat, erään maahanmuuttajan ehdottamana, asioisivat samassa, työnantajan osoittamassa työterveyshuollossa.

Työterveyshuollon edustajat ilmaisivat lisäkoulutuksen tarpeellisuuden maahanmuuttajien terveyteen liittyvissä asioissa. Haasteiksi mainittiin eri kulttuureista tulevien työntekijöiden kohtaaminen ja heidän oireidensa oikea tulkitseminen. Työkykyyn liittyviä ongelmia oli toistaiseksi esiintynyt vähän. Erityisesti väkivaltaa ja kidutusta kokeiden kuntouttava toiminta oli uutta. Käytännössä asiaa ei käsitelty. Maahanmuuttajien saavutettavuus oli hankalaa, koska useimmat asioivat sairausasioissa asuinalueensa palvelupisteissä.



## **9 Henkilöstövoimavarojen johtaminen, työhyvinvointi ja monikulttuurisuus palvelualan liikelaitoksen henkilöstöpolitiikassa**

Tässä luvussa käsitellään henkilöstövoimavarojen johtamisen, työhyvinvoinnin ja monikulttuurisuuden esiintymistä palvelualan liikelaitoksen henkilöstöpolitiikassa. Analyysi perustuu strategioihin ja henkilöstöpoliittisiin asiakirjoihin. Aluksi kerrotaan lyhyesti organisaation strategiset vaiheet ja tämän jälkeen esitellään asiakirja-analyysin pohjalta nousseet keskeiset asiat. Näitä tarkastellaan suhteessa henkilöstön näkemyksiin. Tulokset vastaavat tutkimuskysymykseen numero kolme, **miten henkilöstövoimavarojen johtaminen, monikulttuurisuus ja työhyvinvointi näyttäytyvät palvelualan henkilöstöpolitiikassa.**

### **9.1 Kohti strategista henkilöstövoimavarojen johtamista**

Analyysin pohjana oleva asiakirja-aineisto koostui palvelualan organisaation perustamissuunnitelmasta (2002) ja johtosäännöistä (2002 ja 2008), liiketoiminta- ja henkilöstöstrategioista (2001, 2004, 2006, 2011), henkilöstökäsikirjasta (2011), toimintakertomuksista (2004 ja 2005) ja työhyvinvointi- ja työsuojelusuunnitelmista (2002-2008). Liikelaitos nojautui toiminnassaan kunnan henkilöstöstrategioihin ja työhyvinvointiohjelmiin (2001 ja 2010) ja näihin läheisesti liittyviin ohjeisiin ja suosituksiin. Henkilöstöön liittyviä tietoja on koottu em. asiakirjoista, henkilöstöraporteista sekä kunnan talouden ja toiminnan seurantaraporteista ja talousarvioista (2005-2011). Tarkasteluajanjaksona oli vuodet 2002-2012. Palvelualan henkilöstöpolitiikka kirjattiin organisaation alkuvuosina henkilöstöstrategioihin ja 2010-luvulla sähköiseen henkilöstöasiankirjaan.

#### **9.1.1 Palvelualan organisaation strategiset vaiheet**

Palvelualan organisaation toiminta alkoi vuonna 1994 opetustoimen yhteydessä osastotasoisena yksikkönä. Sen tehtävänä oli osaltaan tukea oppilaitoksia näiden perustehtävän toteuttamisessa. Vuodesta 1996 alkaen toiminta jatkui nettobudjetoituna yksikkönä. Itsenäisen palvelualan organisaation perustamissuunnitelman (2002) pohjalta käynnistyi oman organisaation liiketoiminnan ja sen hallintotoimintojen suunnittelu ja kehittäminen. Palvelualan liikelaitos perustettiin 1.1.2003.

Liikelaitoksen strategian toteuttaminen jatkui vuoden 2004 alusta matriisimallilla, jossa palvelutuotanto jaettiin toimialoittain. Muutoksella tavoiteltiin asiakaslähtöistä toimintatapaa ja sisäistä tehokkuutta. Laitos toimi liikepalvelulautakunnan alaisena vuoteen 2006 asti, ja toimintaa johti toimitusjohtaja (Johtosääntö 2002). Vuosien 2005-2007 aikaa

ohjasi kilpailutus kunnan sisällä, toiminnan laajentuminen ja kumppanuussopimuksien tekeminen. Kuntalain muutos (2007/519) aiheutti muutoksia kunnan liikelaitoksen johtosääntöön. Edunvalvojana toimi jatkossa poliittisesti valittu liikelaitoksen johtokunta, joka vastasi hallinnon ja toiminnan sekä sisäisen valvonnan järjestämisestä (Johtosääntö 2008).

EU:n yhteismarkkinoita koskevat, julkisen ja yksityisen elinkeinotoiminnan tasapuolisia toimintaedellytyksiä koskevat kilpailuneutraliteettisäädökset ja näistä johtuvat kuntalain liikelaitossäännökset edellyttivät palvelualan organisaatiomuodon uudelleentarkastelua. Vuoden 2015 alusta kunnan palvelualan liikelaitos on toiminut kahtena organisaationa, liikelaitoksena ja palveluyhtiönä. Liikelaitos on kunnan itsenäinen, noin 1500 henkilön tulosityksikkö. Palveluyhtiö toimii noin 1400 työntekijän monialaisena osakeyhtiönä.

### **9.2.2 Henkilöstöstrategiat**

Palvelualan liikelaitoksen henkilöstöstrategioiden taustalla ovat kunnan konsernitason henkilöstöstrategiat ja muut suunnitelmat. Valmisteluprosessi tehtiin laajalla kokoonpanolla, ja prosessi kesti pitkään, yleensä kaksi vuotta. Hyväksyminen tapahtui kunnanvaltuustossa ja -hallituksessa. Valmis strategia tuotiin saatteen kanssa virstojen ja laitosten tietoon kehottaen niitä samalla huolehtimaan toimenpideohjelman toteuttamisesta. Strategia oli osa kokonaisstrategiatyötä ja perustui toimintaympäristön muutosten ennakoimiseen. Taustatyö oli siis perusteellista ja strategiset tavoitteet harkittuja ja laajasti hyväksyttyjä kunnassa. Strategioiden toteutumista edistettiin henkilöstölle järjestettävien koulutus- ja keskustelutilaisuuksien sekä henkilöstölehtien avulla. Strategioissa määriteltiin eri organisaatiotasojen vastuut.

Tutkimuksen aikajaksolle sisältyy kolme kuntatason henkilöstöstrategiaa. Strategioiden rakenne muuttui ja kehittyi niistä jokaisessa. Ensimmäisessä, vuosien 1999-2004 strategia koostui arvoista, päämäärästä, tavoitteista ja kehittämistoimenpiteistä. Vuosina 2006-2008 strategia muodostui henkilöstövisiosta, strategian osa-alueista ja toimenpideohjelmasta. Vuosina 2009-2012 otettiin käyttöön strategiaohjelma, jossa yhdistyivät toiminta- ja henkilöstöstrategia. Rakenne koostui strategia- ja konsernin palvelutoimintamalleista, arvoista, eettisistä periaatteista, visiosta ja strategiaohjelman seurannan suosituskymittaristosta ja tavoitteiden seurantamittareista eri tasoille (strategia- toimiala- virasto, liikelaitos- ja tytäryhtiö-, osasto- ja työntekijätasot). Jokaisen strategisen tavoitteen, kriittisen menestystekijän rinnalla oli arviointikriteeri toteutumisen seuranta varten. Tutkimukseni kannalta jokaisessa näissä otettiin käyttöön uusia asioita, ensimmäisessä käynnistettiin työkykytoiminta ja sen seurantajärjestelmä kaikissa työyhteisöissä. Toisessa huomioitiin maahanmuuttajat työpaikoista tiedottaessa ja työpaikkailmoituksia laadittaessa sekä kehitettiin heille urapolkuja. Kolmannessa strategiassa korostui maahanmuuttajien työmarkkina-aseman parantaminen ja heidän kiinnittymisensä tukeminen työmarkkinoille ja yhteiskuntaan laajemmin.

Kuntakonsernin strategioilla on ollut ohjaava vaikutus liikelaitoksen strategioihin. Ensimmäisissä, vuosien 2001-2004 ja 2004 henkilöstöstrategioissa ilmaistut suunnitelmat perustuivat palvelualan omaan, organisaation alkuvaiheen liiketoimintasuunnitelmaan. Itse strategiateksti oli hyvin yleisluontoinen ja suppea, ja nojautui pääosin kaupungin samanaikaiseen henkilöstöstrategiaan (1999-2004). Toimintaa ohjasi yksityiskohtaisemmin laatukäsikirja (2001), joka sisälsi henkilöstöpalvelukäsikirjan. Organisaation arvot pysyivät samoina toiminnan alkuvaiheesta asti. Strategiat jalkautettiin henkilöstön tiedotustilaisuuksissa. Henkilöstöstrategian läpikäymisellä tavoiteltiin henkilöstön perehdyttämistä ja sitouttamista strategian sisältöön. Esimiesten tilaisuuksissa käsiteltiin lisäksi arvojen avaamista ja jalkauttamista kentälle.

Toimintaa ohjataan visiota kohti strategioilla, joita ovat liiketoimintasuunnitelma, toimintasuunnitelmat ja henkilöstöstrategia. Näiden perustana on palveluajatus, liikeidea ja arvot. (Henkilöstöstrategia 2001-2004)

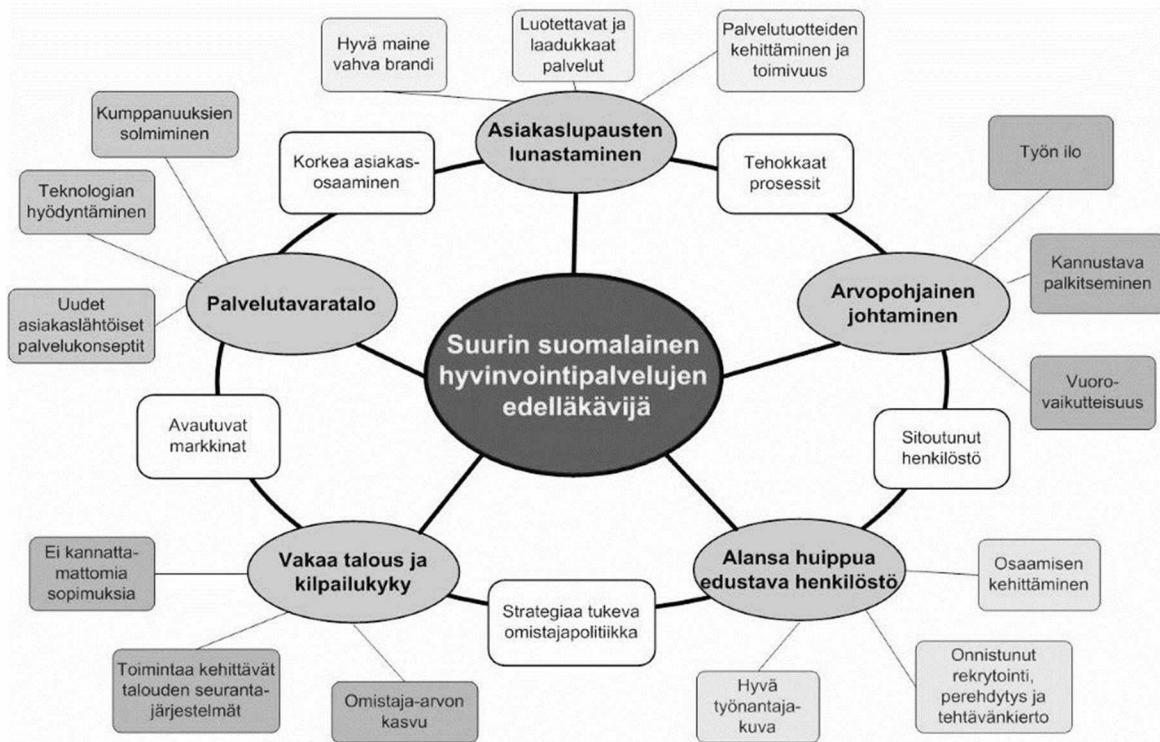
Johto sitoutuu luomaan sellaiset olosuhteet, jotka edistävät kunkin henkilökuntaan kuuluvan mahdollisuuksia ja oikeuksia osallistua toiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Henkilöstöstrategia 2001-2004)

...henkilöstöstrategiaa ohjaavat arvot, jotka ovat **asiakaspalvelualttius, uudistumishalu, luotettavuus ja yhdessä menestyminen**. (Henkilöstöstrategia 2001-2004, 2004 ja onnistumisstrategia 2006 ja 2011)

Uusi strategiatyö käynnistyi organisaation kolmantena toimintavuotena 2005 ja seuraavana vuonna valmistui strategia-2015, onnistumissuunnitelma. Strategian suunnittelu ja toimintaympäristön arvio tehtiin laajalla kokoonpanolla organisaation eri tasoilta. Liiketoimintamallissa eriteltiin käynnistäjät, mahdollistajat, kriittiset tekijät ja lopputulemat. Strategia-2015 hioutui vuosittain. Vuonna 2006 henkilöstönäkökulma kuvattiin yhdessä menestymisen (toinen toisensa tukeminen), uudistumishalun (ammattitaito ja vaihtoehtoiset toimintatavat), asiakaspalvelualttiuden (sitoutuminen asiakaslähtöisyyteen) ja luotettavuuden (luottamuksen arvoisuus) kautta. Tavoitteena oli työtyytyväisyyden paraneminen; palvelualtis, sitoutunut ja uudistumishaluinen henkilöstö. Huomiota kiinnitettiin henkilöstön rekrytointiin, ammattitaitoon ja koulutukseen. (Talousarviot vuosiksi 2005 ja 2006; Toimitusjohtajan katsaus 2006; Strategia 2011.) Kunnan strategian kanssa yhteisiä tavoitteita olivat henkilöstöresurssien varmistaminen ja osaamiseen varmistaminen. (Henkilöstöraportti 2006).

Vuosien 2010-2015 onnistumisstrategiassa (Kuvio 14) korostui arvopohjainen johtaminen. Johtamisvisiossa toiminnan perustana oli saumaton yhteistyö omistajan ja ylimmän johdon kanssa, henkilöstön sitoutumisen, arvojen ja eettisten ohjeiden mukainen toiminta. Johtaminen perustui kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen kaikilla organisaatiotasolla ja koko henkilöstön osallistamiseen. Työtyytyväisyyttä haluttiin parantaa vuorovaikutteisella johtamistyyllillä, asioista keskustelemalla ja päätökset perustelemalla. Tavoitteena oli yhdessä menestyminen oikeudenmukaisesti toimien ja yhteisiä pelisääntöjä noudattaen. Tätä tavoiteltiin kannustavalla palkkajärjestelmällä ja joustavilla työajoilla. Alansa huippua edustavan henkilöstön saamiseksi painopisteitä olivat onnistunut rekrytointi ja hyvän työnantajakuvan antaminen, uusien työntekijöiden

perehdytys ja työkierto sekä asiantuntijuuden ja moniosaamisen kehittäminen. Yhteneväisiä tavoitteita kunnan strategiaohjelman kanssa oli mm. palkitsemisjärjestelmän ja oikeudenmukaisen palkkaohjelman kehittäminen (Henkilöstöraportti 2010).



**Kuvio 15** Onnistumissuunnitelma 2010-2015

Strategioiden toiminta-ajatus ja tavoitteet linkitettiin kunnan yhteisstrategioihin. Toimintaa ohjasi erityisesti kustannustehokkuuden lisääminen toiminnoissa ja talouden tasapainoa ja palvelutuotannon vaikuttavuuden parantamista koskevat osiot. Strategiaohjelman mukaisesti tavoitteena oli kasvattaa markkinaosuutta kunnan sisällä. (Talousarviot 2010, 2011 ja 2013.) Erillistä henkilöstöstrategiaa ei enää laadittu, vaan eri henkilöstötoimintoja koskevat asiat kirjattiin sähköiseen henkilöstökäsikirjaan. Toimintaa ohjaamaan laadittiin lisäksi eettiset pelisäännöt. Henkilöstökäsikirja sisälsi kaikki henkilöstöön liittyvät asiat, kuten henkilöstöpolitiikan ja strategiset painopistealueet ja mm. rekrytointiin, työaikaan, palkkaukseen ja palkitsemiseen ja työsuhteeseen liittyvät ohjeet. Samoin se sisälsi henkilöstön kehittämiseen, koulutukseen ja työhyvinvointiin kuuluvat periaatteet ja toimintalinjat. Eettiset pelisäännöt koskivat työsuhteen eri vaiheita.

Painopistealueita neljä: henkilöstöresurssien varmistaminen määrällisesti ja laadullisesti, osaamisella rakennetaan organisaation menestystä, kannustava palkitsemisjärjestelmä ja muutostilanteet hallitaan osallistumisella ja yhteistoiminnalla. (Henkilöstökäsikirja 2011)

Esimiehet johtavat omalla esimerkillään. (Henkilöstökäsikirja 2011, eettiset pelisäännöt)

Esimies tukee työntekijöiden ammattitaidon kehittymistä ja työssä selviytymistä. (Henkilöstökäsikirja 2011, eettiset pelisäännöt).

Tavoitteena on tuottaa kilpailukykyiset tukipalvelut...ja sitä kautta kasvattaa markkinaosuutta [kunnan] tukipalveluissa. (Talousarvio 2012)

Palvelualan organisaation vaiheissa näkyi muutos yksikötasoisesta organisaation johtamisesta strategiseen, kunnallisen liikelaitoksen johtamiseen. Havaittavissa oli uudelle julkisjohtamille tyypillisiä piirteitä, kuten liikelaitostaminen ja nettobudjetointi. Tavoitteina olivat taloudellisuus ja tehokkuus. (Haveri 2002; Koivumäki 2005.) Liiketoimintastrategia voidaan nähdä Minzbergin (1987) jaottelun mukaisesti tietoisena ja suunniteltuna suunnitelmana. Organisaatio myös asennoi toimintansa kunnan muihin laitoksiin ja virastoihin nähden. Visio viittasi näkökulmaan. Strategiana se oli tietoisesti valittu ja suunniteltu. Henkilöstöjohtaminen näyttäytyi strategisena, koska henkilöstöstrategia oli yhdistetty liiketoimintastrategiaan ja organisaation toimintapolitiikkaan. (Brewster 1994; Pratton ja Cole 2003; Sisson ja Storey 2000.) Henkilöstönäkökulma oli linkitetty strategiaan ja tarkannetut ohjeet erilliseen henkilöstökäsikirjaan. Kuntaorganisaatiossa strategiat linkittyivät kunnan strategiaan ja olivat yhteen sovitettuja palvelustrategian kanssa (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007a).

### 9.2.3 Henkilöstöjohtamisen paikka

Uuden organisaation syntyvaiheessa henkilöstöjohtamisen tehtävät keskittyivät henkilöstöyksikköön ja siitä käytettiin nimitystä henkilöstöhallinto (Hallinnon perustamissuunnitelma 2002). Henkilöstöpalveluista vastasi henkilöstöpäällikkö. Vastuualueisiin kuuluivat palvelussuhdeasiat, koulutus, työhyvinvointiasiat, työsuojelu ja neuvotteluasiat, kuten yhteistoiminta ja luottamusmiesasiat. Rekrytointi ja uudelleensijoitusasiat jakautuivat muiden henkilöstöasioita hoitavien kesken. Lähiesimiehelle kuuluivat vastuut perehdytyksestä, työn tavoitteiden selkeydestä ja työyhteisön toimivuudesta. Uuden onnistumisstrategian myötä henkilöstöjohtamisen paikka muuttui. Organisaation henkilöstöpäällikön vaihduttua, paikkaa ei täytetty, vaan henkilöstöasiat siirtyivät linjaorganisaatiolle ja eri henkilöstötoimintoja hoitavien yksiköiden vastuulle.

Henkilöstöhallinto sanana viittasi perinteiseen henkilöstöasioiden hoitamiseen (Legge 2005). Henkilöstöpäällikön rooli oli lähinnä hallinnollinen asiantuntija (Ulrich 1997a). Vastuualueet sopivat Viitalan (2005) työnjakoon. Asiakirjojen pohjalta henkilöstöjohtamisen strateginen rooli jäi epäselväksi. Tehtävät kuuluivat organisaation alkuvaiheessa henkilöstöpäällikölle, mutta myöhemmin vastuut jakautuivat esimiesten ja eri asiantuntijoiden kesken. Henkilöstöä koskevat ohjeet pohjautuivat kunnan yleisiin ohjeisiin, ja pyrkivät olemaan linjassa liiketoimintasuunnitelman toteuttamisen kanssa. (Becker & Huselid 2006.) Schmidt ym. (2010) tutkimuksen perustella henkilöstöasioista vastaava oli 1990-luvun alkupuolella useimmiten palkattu HR-asiantuntija organisaation ulkopuolelta. 2000-luvulla julkisen sektorin henkilöstötoiminnoista vastaava henkilö, kuten palvelualan

organisaatiossakin, oli palkattu omasta organisaatiosta oleva ei-HR-asiiantuntija. Henkilöstötoimintojen hajauttaminen linjajohdolle oli Suomessa yleisempää julkisissa organisaatioissa kuin yrityksissä 1990-luvulla, mutta henkilöstöosaston vastuu kasvoi uudelleen 2000-luvulla. Tältä osin palvelualan organisaation linjaukset henkilöstötoimintojen osalta eivät ole samansuuntaiset.

#### 9.2.4 Henkilöstötoiminnot

Henkilöstöstrategiassa 2001-2004 henkilöstölle asetettiin odotuksia suhteessa asiakkaisiin ja työtovereihin, työyhteisössä toimimiseen ja oman osaamisensa ylläpitämiseen. Palveluryhmistä rakennettiin itseohjautuvia ja moniosaavia tiimejä. Henkilöstön kehittämissuunnitelman mukaan panostettiin yhteistoimintaan, rekrytointiin, osaamiseen ja ammattitaitoon ja palkkaus- ja tulospalkkiojärjestelmiin. Osaamisen varmistaminen merkitsi tiimikoulutusta, työnopastusta, perehdyttämistä ja täydennyskoulutusta, kuten osaamiskartoitukseen pohjautuvaa ja oppisopimuskoulutusta sekä tehtäväkiertoa. Matriisiorganisaatioon siirtymisen yhteydessä moniammatillisista tiimeistä luovuttiin ja tehtävät määräytyivät ammattialakohtaisesti.

Strategian mukainen, liiketoimintaa hallitsevan henkilöstön *rekrytointi* oli kirjattu painopistealueeksi heti uuden organisaation alkuvaiheessa. Työyksiköiden kokonaistilanteeseen kiinnitettiin huomiota ammattitaitoista henkilöstöä haettaessa. Koska vaihtuvuus oli ajoittain suuri, palkattiin henkilöstöä myös suurilla kampanjoilla. Työnantajan hyvän imagon esilletuominen oli yksi tavoite (vrt. Cable ym. 2000). Henkilöstöpalvelujen käsikirjan (2009) mukaan rekrytointia tarkennettiin määrittämällä itse rekrytointiprosessi ja vastuualueet. Prosessikuvauksessa ilmaistiin rekrytointitarpeen arviointi, valintamenettely ja valinnan edellyttämät luvat ja todistukset, työsopimus sekä perehdytys ja seuranta. *Perehdyttäminen* aloitettiin rekrytoijan kanssa tulokasoppaan mukaisesti esittelemällä organisaation, sen arvot sekä työsopimukseen liittyvät asiat, henkilöstöedut ja työhyvinvointi- ja työsuojelutoiminnan pääpiirteet. Perehdytys jatkui perehdytyspäivillä, työnopastajien henkilökohtaisella opastuksella ja työyhteisössä yhdessä tiimin kanssa.

Liike-elämäkokemusta omaavan henkilöstön ja johdon rekrytointia jatkettiin. Rekrytoinnissa kiinnitettiin entistä enemmän huomiota ammattitaitoon ja koulutukseen. (Toimintakertomus vuosilta 2004 ja 2005)

Kehitämme tulokasvalmennusta ja perehdytysuunnitelmien toteutusta. (Henkilöstöstrategia 2004)

Esimies vastaa työhön ja työpisteeseen perehdyttämisestä. (Henkilöstöpalvelut-käsikirja 2009)

Tuetaan sitä, että palveluesimies-tason esimiehet vaihtavat vastuualueitaan vähintään kolmen vuoden välein. (Henkilöstökäsikirja 2011)

*Henkilöstön kehittämisen* lähtökohtana olivat organisaation arvot, liiketoiminnan strategiat sekä henkilöstön ammattitaidon ylläpitämisen ja kehittämisen periaatteet. Kehittäminen nähtiin jatkuvana toimintana, tietoihin, taitoihin ja asenteisiin vaikuttamisena siten, että henkilöstö pystyy vastaamaan nykyisiin ja tuleviin haasteisiin työssään. Erilaiset koulutustarpeet arvioitiin kehityskeskusteluissa. Kehittämisen tavoitteena oli tuloksellisen liiketoiminnan tukeminen. Henkilöstön kehittäminen oli keskeinen työhyvinvointia ylläpitävä tavoite organisaation alusta lähtien. Keskeiset sisällöt olivat henkilöstökoulutus, kannustaminen omaehtoiseen lisä- ja täydennyskoulutukseen ja erilaiset työssä oppimisen muodot, kuten tehtäväkierto ja oppisopimuskoulutukset. Sisällöt tarkentuivat strategian mukaisesti organisaatiota hyödyttävään ammatilliseen ja toimintoja yhtenäistävään koulutukseen.

Osaamista kehitetään vastaamaan muuttuvia asiakastarpeita. Se on osa liiketoimintastrategiaa. (Henkilöstöstrategia 2004)

Työntekijöitä kannustetaan osallistumaan pitkäkestoiisiin ja tutkintoon johtaviin koulutuksiin. (Henkilöstöpalvelut-käsikirja 2009)

Sisäisen koulutuksen tavoite on varmistaa toiminnan kehittäminen ja yhtenäisten toimintatapojen toteutuminen. (Henkilöstöpalvelut-käsikirja 2009)

Osaamisen kehittäminen: sekä moniosaamisen että asiantuntijaosaamisen kehittäminen, yhteistyö koulutus- ja tutkimuslaitosten kanssa, koulutus- ja kehittämissuunnitelmat ja työntekijöiden urapolkujen luominen tasolta toiselle. (Onnistumissuunnitelma 2010-2015)

Uuden osaamisen hyödyntäminen...pyritään järjestämään kehittynyttä osaamista vastaava tehtävä tai vakituisessa tehtävässä lisävastuita, joissa...voi hyödyntää ja edelleen kehittää osaamistaan. (Henkilöstökäsikirja 2010)

Esimiesten johtamis- ja liiketoimintaosaamisen valmennus oli painopistealueena organisaation kaikkina toimintavuosina. Alkuvuosina panostettiin organisaatiomuutoksiin, mutta myös myynti- ja markkinointiosaamiseen. Vuonna 2009 koulutuksesta muodostettiin useampipäiväinen, moduuleista koostuva, kaikille esimiehille suunnattu kokonaisuus, esimiespassi. Sisältö kattoi henkilöstöhallinnon osa-alueet, talouspalvelut, asiakkuuden hallintaa, markkinointia sekä näihin liittyvä päätöksentekovaltuus. Oppisopimuskoulutus oli laajaa ja organisaation itse järjestämää tutkintoon johtajaa koulutusta. Henkilöstöä on kannustettu osallistumaan siihen.

Esimiehille järjestettiin myynti- ja markkinointikoulutusta. Erityisesti painotettiin esimiesten valmentamista organisaatiomuutoksiin ja henkilöstöasioihin. (Toimintakertomus vuosilta 2004 ja 2005)

Olemme yhteistyössä alan ammatillisten oppilaitosten kanssa ja otamme mahdollisuuksien mukaan oppisopimusoppilaita. (Olemme yhteistyössä alan ammatillisten oppilaitosten kanssa ja otamme mahdollisuuksien mukaan oppisopimusoppilaita. (Henkilöstöstrategia 2004).

[Organisaatio] tukee perustutkintoon johtavia opintoja, mikäli kyseessä on oppisopimuskoulutus tai tutkinto, joka tuo [organisaatioon] tarvittavaa lisäosaamista. (Henkilöstöpalvelut-käsikirja 2009)

Liiketoimintastrategian osana toimivat *tulospalkkiojärjestelmä*, yhteistoimintaperiaatteet erilaisissa toimikunnissa vaikuttamiseksi ja *palkkaohjelma*. Henkilöstön panostus tuloksellisuuteen ja laadunhallinnan kehittämiseen sekä työkykyisyyden säilyttämiseen valjastettiin organisaation kilpailukyyn varmistamiseksi. Palkkaohjelman tavoitteena oli löytää ratkaisuja tulevien vuosien työvoimapulaan kiristyvässä kilpailutilanteessa. Ohjelmaan sisällytettiin keinoja työssä jaksamisen edistämiseksi ja alan imagon vahvistamiseksi. Esimiehillä oli keskeinen asema palkkaohjelman soveltajina.

Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteena oli kannustaa henkilöstöä tuloksellisuuteen, laadunhallintaan, toiminnan kehittämiseen ja oman työkyvyn ylläpitämiseen sekä varmistaa siten organisaation kilpailukyky. (Tulospalkkiojärjestelmä 2004)

Etsitään tilanteisiin sopivia joustavia palkkauksia, mm. urakointi. (Onnistumissuunnitelma 2010-2015)

... tehtäväkohtainen palkka määräytyy tehtävän vaativuuden arvioinnin perusteella. (Henkilöstökäsikirja 2010)

Palvelualan henkilöstöpoliittiset peruslinjaukset tukeutuvat vuosina 2002-2004 kunnan samanaikaisiin linjauksiin ja henkilöstöstrategiaan, kuten henkilöstön saannin ja pysyvyyden edistäminen, pysyvän palvelusuhteen turvaaminen henkilöstölle, henkilöstön osaamisen varmistaminen, palkkaus-, palkitsemisjärjestelmien kehittäminen ja henkilöstön työhyvinvoinnin vahvistaminen. Erityisesti oppisopimuskoulutus pyrki vastaamaan näihin tavoitteisiin, samoin kuin säännöllisesti kokoontuvat työhyvinvointiryhmä. Organisaatio panosti vahvasti työyhteisöjen kehittämiseen ja itseohjautuvien tiimien luomiseen. Tiimien jäsenistä pyrittiin saamaan moniosaajia, jotka voisivat tarvittaessa toimia toistensa sijaisina. Tämä vaikutti ristiriitaiselta tavoitteelta, koska samanaikaisesti organisaatiota rakennettiin matriisimalliin ja toiminnot keskitettiin ja eriytettiin. Palvelualan vuosien 2005-2012 suunnitelmat kohdistuivat selkeästi oman organisaation liiketoiminnan tehostamiseen. Henkilöstöstrateginen suunta ja tahtotila painoutuivat vetovoimaisen, kilpailukykyisen työnantajakuvaan luomiseen. Henkilöstön kehittämistä kuvattiin osaavan, uudistumiskykyisen ja tasokkaita palveluja tuottavien kuvausten kautta.

### 9.3 Työhyvinvointi

Palvelualan organisaation työhyvinvointitoiminnan taustalla vaikuttivat kunnan henkilöstöstrategian linjaukset ja työhyvinvointiohjelmat. Alkusysäys kunnan työhyvinvointitoimintaan lähti eläkeläistyöryhmän muistiosta (2000). Perusajatus oli, että työkykyä ylläpitävän toiminnan tuli jatkua palvelussuhteen alkamisesta sen päättymiseen. Ohjelman tavoitteena oli vähentää sairauspoissaoloja ja torjua varhaista eläköitymistä. Työhyvinvoinnin toimintaohjelma 2010-2013 (2010) noudatti työturvallisuuslain (2002/738) mukaista työsuojelun toimintaohjelmaa. Tavoitteena oli kehittää työn ja työympäristön terveellisyttä ja turvallisuutta sekä tukea henkilöstön työhyvinvointia



kehittämällä kokonaisvaltaisesti työyhteisöjä, työprosesseja ja -menetelmiä ennakkoivalla toiminnalla ja osana työyhteisöjen päivittäistä toimintaa. Ohjelma kytketyi kunnan strategiaohjelmaan ja tuki osaltaan sen toteuttamista.

Virastojen ja laitosten omat työhyvinvointisuunnitelmat rakentuivat kunnan ohjeiden pohjalta. Työkykytoiminta muuttui kunnan henkilöstöstrategiassa 2006-2008 työhyvinvoinniksi. Vuonna 2003 käynnistyneet vuosittaiset työhyvinvointikyselyt toimivat johtamisen tukena, kehittämissuunnitelmien pohjana ja työhyvinvoinnin suunnan seurannassa. Teemoja olivat mm. työpaikan ilmapiiri, vaikutusmahdollisuudet, palaute onnistumisesta, kehityskeskustelut, esimieheltä saatu tuki ja johtamisen oikeudenmukaisuus. Kyselyjä jatkettiin pienin korjauksin myös palvelualan liikelaitoksessa aina vuoteen 2013 asti, jolloin siirryttiin useita kuntia koskevaan Kunta10-tutkimukseen. Tuloksia ei ollut mahdollista vuoden 2003 kyselyn jälkeen saada tähän aineistoon.

Liikelaitoksen vuosien 2001-2004 henkilöstöstrategiassa työhyvinvointi oli eritelty oman otsikon alle. Tavoitteena oli pitää henkilöstö työ- ja toimintakykyisenä koko työuran ajan. Painopiste oli työhyvinvointia ylläpitävässä toiminnassa. Tähän katsottiin kuuluvaksi esimiehille suunnattu henkilöstön johtamiskoulutus, kuntoutus- ja virkistystoiminta sekä osa-aikaeläkemahdollisuudet. Lisäksi resursseja suunnattiin työkyvyn ja terveyden ylläpitoon ja sairauksien ennaltaehkäisyyn sekä työturvallisuuden seurantaan työpaikoilla. Henkisen väkivallan, työssä kiusaamisen ja syrjinnän ehkäisyn osalta noudatettiin kunnan ohjeita.

Työhyvinvointi ja tavoitteet määriteltiin tarkemmin työhyvinvointisuunnitelmissa. Työhyvinvointi käsitettiin työkyvyn nelikentän (työyhteisön toimivuus ja johtaminen, työn hallinta, työolot- ja työturvallisuus ja omat voimavarat) mukaisesti. Siinä olevat pääkohdat tarkentuivat vuosien mittaan, mutta pääperiaate pysyi samana. Työhyvinvointi koostui työyhteisön toimivuudesta ja johtamisesta, työn hallinnasta, työoloista ja -turvallisuudesta sekä omista voimavaroista. Mallilla katsotaan olevan positiivisen kehän vaikutuksia. Aloittaminen yhdestä apilan lehdestä johtaa helposti toiseen. (Työhyvinvointisuunnitelmat 2003-2007.) Työhyvinvoinnin määritelmä pohjautui työkyvyn tetraedrimalliin (Ilmarinen ym.2001).

Työhyvinvointia ylläpitävä toiminta (TYHY) on suunnitelmallista, tavoitteellista ja säännöllistä. (Henkilöstöstrategia 2001-2004)

Palvelualan organisaation työhyvinvointisuunnitelmaan tehtiin suunnitelmat jokaista työhyvinvoinnin nelikentän pääkohtaa varten. Eri vuosina pääpaino kohdistui eri tekijöihin. Vuosina 2003 ja 2004 kohteina olivat erityisesti työyhteisö ja johtaminen. Vuonna 2005 korostui lisäksi työolojen kehittäminen. Suunnitelmassa näkyi yhteys organisaation toimintastrategiaan. Vuosien 2006-2007 työhyvinvointisuunnitelmat kohdentuivat edellistä selkeämmin työoloihin. Työsuojelun ja työterveyshuollon osaamisalueet ja vaikutusmahdollisuudet huomioitiin riskien arvioinnin ja vaarojen arviointityön tehostumisen myötä.

...vuoden 2003 tyhy-suunnitelman toimenpiteiden pääpaino on...erityisesti muutosprosessissa ja sen hallinnassa. Koko energia suunnataan muutostilanteessa olevien työyhteisöjen ja erityisesti niiden esimiesten tukemiseen.

Vuoden 2005 tyhy-suunnitelmaa ohjaa ...työhyvinvointikyselyn tulokset, ...muutosvalmennuksen tuotokset ja johtopäätökset. Näistä muodostuvat ne asiakokonaisuudet ja strategiset linjat, joihin tyhy-toiminnan tulisi vastata.

Työsuojelu tukee linjajohtoa ja henkilöstöä toimintasuunnitelman mukaisesti...tyhy-kyselyssä ja vaarojen arvioinnissa esiin nousseiden työsuojelullisten asioiden hoitamisessa.

Työterveysiimi arvioi työnantajan työsuojelun tekemän riskikartoituksen pohjalta riskien terveydellistä merkitystä.

Muutos työhyvinvoinnin asemoinnissa oli havaittavissa organisaation strategia-2015 pohjalta. Työhyvinvoinnin painopiste oli suunnattu eri tavoin; se mainittiin kilpailutilanteessa menestymisen yhtenä edellytyksenä (Talousarvio vuodeksi 2006). Työhyvinvointi ei sanana esiintynyt onnistumisstrategiassa. Henkilöstökäsikirjassa se jaoteltiin edelleen tyhy-apilan mukaisesti. Käytössä oli varhaisen tuen malli ja sairauspoissaolojen seuranta. Työhyvinvointia korostettiin arjessa.

Työhyvinvoinnin edistäminen on tavanomaista hyvää töiden organisointia, esimiestyötä sekä yhteistoimintaa työntekijöiden kanssa. Työhyvinvointi on siis koko työyhteisön yhteinen tavoite, johon kukin voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Esimiehen vastuulla on kehittää tehtäväkuvia ja työoloja siten, että he mahdollistavat työhyvinvoinnin. (Henkilöstökäsikirja 2011, työhyvinvointi)

Varhaisen tuen malli auttaa esimiestä toimimaan tilanteissa, jossa työntekijällä ilmenee ensimmäisiä merkkejä työkyvyn heikkenemisestä. Mallin päätavoite on, että työolosuhteita tai työtapoja muuttamalla työntekijä jatkaa omassa tehtävässään. (Henkilöstökäsikirja 2011, työhyvinvointi)

Työhyvinvointiin panostettiin lisäksi erillisellä hankkeella, jonka tavoitteena oli muutosten hyvä hallinta johtamiskäytäntöjä ja perehdyttämistä kehittämällä (Työhyvinvointiraportti 2011).

## 9.4 Monikulttuurisuus

Vuoden 2001-2004 henkilöstöstrategian yhtenä tavoitteena ja kehittämisen kohteena oli kansainvälistymiskehityksen edistäminen. Tällä tarkoitettiin sekä työnantajan tarjoamaa kielikoulutusta, että omalla ajalla tapahtuvaa opiskelua. Lisäksi suositeltiin osallistumista monikulttuuriseen työskentelyyn ja kansainvälisiin projekteihin. Vuoden 2004 henkilöstöstrategiassa työntekijöitä kannustettiin kehittämään työyhteisöissä monikulttuurisia asioita. Tavoitteet noudattivat suoraan kunnan vuosien 1999-2004 henkilöstöstrategian linjauksia.

Henkilöstön työtehtäviä tukevaa kieltenopiskelua tuetaan.

[Organisaatiossa] on tällä hetkellä paljon työntekijöitä useista eri maista. Henkilöstöä kannustetaan kehittämään työyhteisössä monikulttuurisia asioita. (Henkilöstöstrategia 2004)

*Monimuotoisuuden johtaminen* ilmaantui kunnan strategiaan vasta vuonna 2010. Liikelaitoksen strategiassa sitä ei edelleenkään erikseen mainittu. Monimuotoisuus katsottiin merkittäväksi voimavaraksi ja monimuotoisuuden johtaminen muutosvalmiuden edistäjäksi. Monimuotoisuuden johtamisella tarkoitettiin rekrytointiin, perehdyttämiseen, henkilöstön kehittämiseen, palkitsemiseen tai työnjohtoon liittyviä toimenpiteitä, jotka kohdistuivat monin tavoin heterogeeniseen työyhteisöön. Taustalla oli yhdenvertaisuuslaki, ja syrjintäperusteiden huomiointi. Tavoitteena oli maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden määrän saaminen samalle tasolle väestöosuuden kanssa. Muun kielisten palvelussuhteessa olevien osuus vaihteli 4.6-5.2 prosentin välillä. Monimuotoisuusjohtamisen tavoitteet suuntautuivat ikäjohtamiseen ja ikätietoista toimintakulttuuria kohti. Vuonna 2012 toteutui monikulttuurisuuden johtaminen käytännössä -hanke. Toteutuksessa yhdistettiin koulutus, kehittämishanke ja työyhteisövalmentajan tuki.

Monimuotoisuuden johtamisen painopiste oli monimuotoisuuskoulutuksissa ja -hankkeissa, joissa käsiteltiin maahanmuuttajien rekrytointia ja perehdytystä, tuettiin moninaistuvia työyhteisöjä ja esimiehiä toimivien toiminta- ja johtamistapojen löytämisessä. Palvelualan liikeyrityksen henkilöstö osallistui Moniverkkokoulutushankkeeseen, jossa tuettiin maahanmuuttajien ja työnantajien verkostoitumista, maahanmuuttajien työelämätaitoja ja esimiesten kompetenssia monimuotoisuuden johtamisessa ja rekrytoinnissa. (Henkilöstöraportti 2010.) Lisäksi yhteistyössä kunnan kanssa toteutettiin kaksi rekrytointi- ja koulutushanketta Suomen lähialueilta (Inkeriprojekti 2007-2010 ja Pietari-hanke 2008-2011). Näistä rekrytoidut henkilöt suorittivat oppisopimuksella ammattitutkinnon alan tehtäviin. Kolmas hanke oli maahanmuuttajien urapolku, jossa koulutettiin henkilöitä myös esimiestehtäviin. Vuonna 2009 kunta teki ohjeistuksen maahanmuuttajien palvelukseen ottamisesta ja tarvittavista rekistereistä ja luvista. Tässä vaiheessa monimuotoisuus näkyi arvona kunnan rekrytointiin ja yhdenvertaisuuteen liittyvissä ohjeissa.

Maahanmuuttajien huomioiminen ohjelman painoalueita suunniteltaessa on tärkeätä, sillä organisaatio toimii alalla, jonka ammattitehtävät ovat ulkomaisen työvoiman sisään-tuloammatteja. (Palkkaohjelma)

Ohjeen tarkoituksena on auttaa esimiehiä maahanmuuttajan työhönotossa ja työhön perehdyttämisessä. Kysymyksiä, joihin esimiehen ja työyhteisön tulee kiinnittää huomiota...ovat mm. yhdenvertainen kohtelu, työhön perehtyminen ja eri kieli- ja kulttuuritaustojen merkitys työssä. (Maahanmuuttajien palvelukseen ottaminen 2009)

Palvelualan liikelaitoksen henkilöstöpoliittisissa asiakirjoissa todetaan, että organisaatiossa oli paljon ulkomaalaisia työntekijöitä. Painotus oli kuitenkin pitkään kantaväestön kielen opiskelussa ja etenkin omatoimisessa kouluttautumisessa. Strategioissa ei ollut merkkejä yhtenäisistä, suunnitelluista toimenpiteistä, miten maahanmuuttajia perehdytetään työhön, työolosuhteisiin ja organisaation toimintaan tai miten kantaväestöä tuetaan uusiin tilanteisiin sopeutumisessa. Toisaalta palvelualan tavoitteet seurasivat kunnan

henkilöstöstrategioiden linjauksia; henkilöstön omatoiminen kielikoulutus vuosisadan vaihteessa (1999-2004), maahanmuuttajien huomioiminen työnhakijoina, urapolkujen kehittäminen ja oppisopimuskoulutukset maahanmuuttajille (2004-2008) ja vasta tämän jälkeen monimuotoistuvien työyhteisöjen johtaminen (Kujanpää 2010).

Suosittelujen pohjalla vaikuttivat mahdollisesti turvallisuusstrategian (2000) tavoitteet, suvaitsevaisuuden edistäminen ja asennekasvatus. Tavoitteisiin pyrittiin kouluttamalla vapaaehtoistyöntekijöitä kulttuuritulkeiksi, ja mielipiteiden muokkauksella erilaisuuden näkemiseksi luonnollisena asiana. Miten nämä toteutettiin ja miten niissä onnistuttiin, on epäselvää.

Taulukkoon 33 on koottu **tiivistetysti** organisaation kehitysvaiheet ja henkilöstöpoliittiset linjaukset ja pääkohdat henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja monikulttuurisuuden näkökulmista. kolmena tarkasteluajanjaksona (vuosina 2002-2004, 2005-2012 ja 2013-2016)

**Taulukko 33** *Organisaation vaiheet ja strategiset painopistealueet*

v. 2000-2004	v. 2005-2012	v. 2013-2016
Osastotasoinen yksikkö v.1994-1997	Liikepalvelulautakunta v.2006	Liikelaitos v. 2015
Nettobudjetoitu yksikkö v. 1997	Liikelaitoksen johtokunta v. 2007	jakautuneena kahtia:
Organisaation perustamissuunnitelma v.2000	Kilpailuneutraliteetti-säädökset	Kunnan tulosityksikkö ja Palveluyhtiö (osakeyhtiö)
Kunnallinen liikelaitos v. 2003	Kuntalain liikelaitossäännöt	
Matriisiorganisaatio v. 2004		
<b>Strategiat</b>		
Henkilöstöstrategia v. 2001-2004	Uuden strategiatyön käynnistyminen v. 2005	
Henkilöstöstrategia v. 2004	Strategia-2015	
	Ei erillistä henkilöstöstrategiaa	
	Strategia-2015;	Strategia-2015;
	Onnistumisstrategia v. 2011	Onnistumisstrategia
<b>Henkilöstövoimavarojen johtaminen</b>		
Laatukäsikirja v. 2001;	Eettiset pelisäännöt	
henkilöstöasiat		
Itseohjautuvat tiimit 2003	Henkilöstön kehittäminen	
Ammattialakohtaiset tiimit 2004	Ammattialakohtaiset tiimit 2004	
Oppisopimuksen pelisäännöt v.2003	Perehdyttäminen	
Tulospalkkiojärjestelmä	Palkkaohjelma	
Henkilöstöhallinto:	Ei henkilöstöpäällikköä v.2011.	Sähköinen
henkilöstöjohtaja ja -sihteeri	Sähköinen henkilöstökäsikirja	henkilöstökäsikirja
	Arvojohtaminen v.2011	
<b>Työhyvinvointi</b>		
Eläkeläistyöryhmän muistio v. 2001. Työhyvinvointiryhmät	Työhyvinvointi ei esiinny sanana onnistumisstrategiassa	Työprosessien, työmenetelmien ja työyhteisöjen kokonaisvaltainen kehittäminen
Työhyvinvointiryhmät	Erilliset työhyvinvointihankkeet: muutoksen hyvä hallinta, johtamiskäytännöt ja perehdytys	
Työhyvinvointia edistävä toiminta	Työhyvinvointisuunnitelmat v.2005-2008	
Työhyvinvointisuunnitelmat v.2002-2004	Työolosuhteet	
Tyhy-neliapila	Riskien arviointi	
Työyhteisö ja johtaminen	Kunnan työhyvinvoinnin toimintaohjelma v.2010-2013	
<b>Monikulttuurisuus</b>		
Kansainvälistymisen edistäminen	Maahanmuuttajien työmarkkina-aseman vahvistaminen	Maahanmuutto- ja moninaisuusstrategia v. 2013-2016:
Kielikoulutus	Rekrytointi- ja koulutusprojektit v. 2007-2010 ja 2008-2011	HR- näkökulma monimuotoisuuden johtamiseen ja esimiestyöhön
Suositus osallistua kansainvälisiin projekteihin	Maahanmuuttajien urapolku	
Työntekijöiden kannustaminen kehittämään monikulttuurisia asioita työyhteisössä	Monimuotoisuusstrategia v. 2009-2012 kunnan strategiaohjelmassa	
	Maahanmuuttajien palvelukseen ottaminen. Kunnan ohje v. 2009	

## 9.5 Tulosten pohdintaa henkilöstön näkemysten valossa

Organisaatiomuutosta edeltävä ajanjakso koettiin organisaatiossa vaikeaksi. Henkilöstö oli tietoinen organisaation tulevasta muutoksesta, mutta sen tulevaisuuden rakentuminen oli pitkälti arvailujen varassa. Epävarmuutta ja tietämättömyyttä oli paljon. Organisaatioiden yhdistymiseen liittyviä neuvotteluja käytiin ylätasolla. Mukana oli organisaation johdon lisäksi kunnan henkilöstöjohtaja, mutta ei organisaation oma henkilöstöjohto. Henkilöstöstrategioiden 2001-2004 ja 2004 lähtökohdat ja tavoitteet tuntuvat ideaalisilta todellisuuteen verrattuna. Tuleva organisaatiomuutos oli ollut tiedossa jo muutamia vuosia. Kuitenkin henkilöstön kehittämisen tavoitteina olivat itseohjautuvat ja moniammatilliset tiimit. Uusi organisaatio oli suunniteltu ammattialoittain toimivaksi, mikä merkitsi tiimien hajoamista. Organisaatiomuutoksen läpivienti ei näyttänyt ainakaan tiedotuksen suhteen menneen parhaalla mahdollisella tavalla. Kuitenkin onnistuneesta viestinnästä ja perehdytyksestä olisi löytynyt tutkittua tietoa (mm. Syväjärvi ym. 2009). Eri ammattiryhmien kommentit kuvasivat ristiriitaisia tunteita.

Sehän on paljon kiinni siitä, kuka tulee valituksi toimitusjohtajaksi. Jos se on joku linjaorganisaation ylimmästä johdosta, niin se johtaja tuo sinne oman väkensä. Kun on erilaisia kulttuureita, niin kahden yrityksen kulttuurin sulautuminen on mahdotonta, jompikumpi häviää. (henkilöstöjohto)

[miten selviytyä muutoksesta], olla hiljaa paikallaan. En mä tiedä, miten ihmiset selviytyy. (henkilöstöjohto)

Tää on ollut ihan ihme laitos tää organisaatio. Sitä lähdettiin perustamaan, tehtiin oma. Kaikki oli ihan shokissa, mitä? Saatiin just kenttä ja saatiin väki vähän et tietävät mitä tekevät, niin tulee muutos. Ja tää on ollut koko ajan pikkunen piru siellä takana, 2-3 vuotta. (esimiehet)

Kolme vuotta on niin, ettei ole kilpailua, sitten kilpailutetaan. Sitähän ei tiedä vaikka meitä ei enää silloin tarvita. Tai kenties meitä tarvitaan, mutta palkat tippuu ja kaikki muuttuu aivan erilaiseksi. Kyllä tässä sellainen pieni pelko on. (työntekijät)

Se muuttaa sitä tiimiajattelua, kyllä se muuttaa kaiken... se muuttaa kokonaan sen systeemin (henkilöstöjohto)

Uusi strategia, onnistumissuunnitelma jalkautettiin henkilöstön näkemysten pohjalta onnistuneemmin kuin organisaatiomuutos. Esimiehet olivat suunnittelussa mukana ja tietoisia valinnoista. Strategiaa myös esiteltiin laajasti henkilöstölle. Ammattialakohtaiset tehtävät selkeyttivät kaikkien tehtäviä. Esimiehet olivat tähän erittäin tyytyväisiä. Heille jäi enemmän aikaa kentälle, joten myönteisten vaikutusten voi ajatella tuntuvan myös työntekijöissä. Lisäksi toisten ammattiryhmien sijaistukset, jotka eivät olleet jakautuneet tasaisesti, tehtiin nyt oman ammattialan piirissä. Maahanmuuttajatyöntekijöiden mielestä lähestyttiin ammattimaista johtamista.

Työhyvinvointisuunnitelmissa painopisteenä oli organisaatiomuutoksen yhteydessä työyhteisön ja tiimien tukeminen sekä esimiestyö. Tiimien valmennus kuului tähän. Yhdistyvien organisaatioiden henkilöstön asemaan tai organisaatiokulttuurin muutoksen hallintaan ei suunnitelmissa ollut konkreettisia tavoitteita. Henkilöstön kokemukset

kertoivat pikemminkin lisääntyneestä työmäärästä ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksista. Huomiota siirtyvien työntekijöiden työhyvinvointiin kiinnitettiin vasta vuonna 2010, kun organisaatioon siirtyi yli 500 työntekijää kunnan muista virastoista (Talousarvio 2010). Tässä yhteydessä ei mainittu kuitenkaan olemassa olevaa henkilökuntaa, joita muutos myös koski. Henkilöstön näkökulman hyödyntämistä organisaation suunnitelmissa ei tässä yhteydessä hyödynnetty. Asiakirjojen pohjalta jää epäselväksi, miten henkilöstökäsikirjaan (2011) kirjattu koko työyhteisön yhteiseksi tavoitteeksi kuvattu työhyvinvointi todellisuudessa toteutui työn organisoinnin, esimiestyön ja yhteistoiminnan kautta. Henkilöstön arvostaminen ja oikeudenmukaisuuden kokemukset koettiin tärkeänä ja niiden puute loukkaavana.

Niin, kovat paikat on ollut. Töitähän on ollut liikaa, ei ole pystynyt paneutumaan sillä intensiteetillä, joilla olisi pitänyt moniin asioihin. (henkilöstöjohto)

Monet kokee, että heillä on työmäärä lisääntynyt. Joudutaan täyttämään papereita ja kaikkea on tullut lisää. Varsinkin näille vanhemmille ihmisille, jotka eivät ole tottuneet paperitöitä tekemään. Se on sellainen stressi, että ne haluaa pois siitä. Ainakin minun alueella on esiintynyt, että ne tuntevat, että liikaa vaaditaan. (esimiehet)

Me saatiin kerran huomautus meidän pukeutumisesta, vielä jotenkin käyttäydyimme huonosti. Niin tota se on sellainen juttu, jota minä en jaksa nielaista. (työntekijät)

Palvelualan organisaatio oli suuri ulkomaisen työvoiman työllistäjä. Henkilöstöstrategioissa maahanmuuttajia ei mainittu erikseen lainkaan. Perehdytys oli kaikille yhteinen. Paljonko tästä oli hyötyä, jos kielitaidon ja ammattisanaston puutteet rajoittivat asian ymmärtämistä. Strategioissa suositus oli omaehtoinen kielten opiskelu ja kansainvälisiin projekteihin osallistuminen. Tavoitteet olivat käytännöstä irrallisia. Tukea ei tullut myöskään kunnalta. Vasta vuosina 2007-2012 pääpaino oli maahanmuuttajien työmarkkina-aseman vahvistamisessa, jolloin heidän rekrytointinsa nousi tärkeäksi työvoimapulan vähentämisen keinoksi. Tämä vastasi yleistä valtakunnallista linjaa.

Tärkeimpiä maahanmuuttajapolitiikan päämääriä ovat: a. nopea työllistyminen osaamista vastaaville aloille, b. mielekkäät urapolut. (Maahanmuutto ja moninaisuus...2013-2016)

Palvelualan organisaation vahvuus oli sen henkilöstö. Yksittäiset työntekijät perehdyttivät uusia työntekijöitä usein ilman yhteistä kieltä. Toinen vahvuus oli oppisopimuskoulutus, jota se oli jo vuosia toteuttanut. Tätä hyödynnettiin myös maahanmuuttajiin, joilta yleensä puuttui ammattikoulutus. Koulutus vastasi heidän omia pyrkimyksiään ja toimi varsin hyvänä integroitumisen välineenä suomalaiseen yhteiskuntaan.

[Organisaatio] tukee perustutkintoon johtavia opintoja, mikäli kyseessä on oma oppisopimuskoulutus tai tutkinto, joka tuo [organisaatioon] tarvittavaa lisäosaamista. (Henkilöstöpalvelut-käsikirja 2009)

Palvelualan liikelaitos näyttäytyi edelläkävijänä suhteessa kuntaan strategisen johtamisjärjestelmän luomisen ja toimeenpanon kohtalla. Työhyvinvointitoiminta oli aikaisessa vaiheessa suunnitelmissa. Käytännön toteutus oli kuitenkin lähinnä irrallisia

toimenpiteitä. Tässä suhteessa liikelaitos ei eronnut juuri muista kunnan virastoista ja laitoksista. Organisaatiolla oli pitkäaikainen käytännön kokemus maahanmuuttajien työllistämisestä ja läsnäolosta työyhteisöissä. Kuitenkaan organisaatiotason suunnitelmat ja toimenpiteet maahanmuuttajien tehostetun perehdyttämisen ja monikulttuuristen työyhteisöjen johtamiseksi eivät näkyneet liikelaitoksen strategioissa.

Palvelualan hyvät esimerkit olivat nähtävissä ja hyödynnettävissä liki kymmenen vuotta, ennen kuin kunta alkoi panostaa niihin strategioiden tasolla. Organisaatiotason johtamisessa alhaalta-ylöspäin tulevat viestit ovat merkityksellisiä siinä missä ylhäältä - alaspäinkin kulkevat. Se organisaatiokulttuuri, joka vallitsi haastattelujen ja kyselyjen aikaan, ei tätä mahdollistanut tai ei sitä huomioinut. Työntekijöiden kokemuksia ja osaamista olisi voinut hyödyntää monikulttuurisuuskoulutuksissa ja esimiesten valmennuksissa. Yllättävää oli monikulttuurisuusnäkökulman ja monimuotoisuuden johtamisen viivästynyt ilmaantuminen kuntasektorille vasta liki kymmenen vuotta myöhemmin. Uudet asiat hallinnollistuivat hitaasti.



## 10 Pohdinta ja päätelmät

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen pääkysymykseen. Tuloksia pohditaan suhteessa alan aikaisempaan ja ajankohtaiseen tutkimukseen ja esitetään tutkimuksen päätuloksista nousevat johtopäätökset. Tämän jälkeen arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, merkitystä hallinnon ja organisaatioiden tutkimukselle sekä esitetään jatkotutkimusaiheet. Tutkimukseni päätarkoitus oli selvittää, **miten monikulttuurisuus ilmenee henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja työhyvinvoinnissa**. Tutkimuksen tarkentavat kysymykset olivat, miten henkilöstövoimavarojen johtaminen ja työhyvinvointi ovat yhteydessä toisiinsa, miten monikulttuurisuus heijastuu henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja miten henkilöstövoimavarojen johtaminen, monikulttuurisuus ja työhyvinvointi näyttäytyvät palvelualan liikelaitoksen henkilöstöpolitiikassa.

### 10.1 Tutkimustulosten tarkastelua

Tuloksia tarkastellaan ensin tutkimuksen tarkentavien kysymysten kautta ja aikaisemman tutkimuksen valossa. Näiden pohjalta tehdään päätelmiä, miten monikulttuurisuus ilmenee henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja työhyvinvoinnissa. Tästä syystä pohdin aluksi strategisen henkilöstövoimavarojen johtamista palvelualan liikelaitoksessa ja miten henkilöstövoimavarojen johtaminen ja työhyvinvointi kietoutuivat yhteen monin kohdin.

#### Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen

Palvelualan liikelaitos kävi tutkimukseni aikana prosessia, jossa se rakensi organisaatiotaan strategiseen johtamiseen sopivaksi. Strategiaprosessin alkuvaihetta leimasi epävarmuus ja epätietoisuus asioiden kulusta ja yleensä tulevaisuudesta. Strategisen johtamisen, samoin kuin henkilöstövoimavarojen johtamisen opit olivat kantautuneet uuden julkisjohtamisen myötä yritysmaailmasta kuntasektorille. Palvelualan liikelaitos otti mallit soveltuvin osin käyttöön, tavoitteina kilpailuetu ja toiminnan tehostaminen. Liikelaitoksen liiketoimintastrategian suunnitelmat tehtiin pienessä ryhmässä eikä niistä ollut yksityiskohtaisia tietoja saatavilla. Henkilöstöpäällikkö ei ollut tietoinen mitä tulevaisuudessa odotti, mikä kertoo henkilöstöjohtoon alisteisesta asemasta strategiseen johtoon nähden. Tässä mielessä perinteisen henkilöstöhallinnon ja henkilöstövoimavarojen johtamisen rajat ovat liukuvat (Legge 1995). Kunta-alalla strateginen rooli on koettu ongelmallisena, ja henkilöstöjohtoon mukaan ottaminen strategiaprosessiin ei ole ollut selvää (KT Kuntatyönantajat 2013).

Organisaation muutosprosessiin liittyy muutosvastarintaa ja epävarmuutta. Ryhmähaastatteluihin osallistuneiden toimijaryhmien puheet kertoivat tästä epävarmuudesta. Pidetyn johtajan menehtyminen prosessin aikana muutti useita jo sovittuja asetelmia. Henkilökunta tuntui jääneen yksin eikä kukaan selittänyt asioita. Kunnan monet

virastot olivat käyneet läpi organisaatiomuutoksia, joista olisi voinut ottaa oppia muutoksesta syntyvien tilanteiden hallintaan. Näyttää siltä, että lukuisia käytännön kokemuksia ja muutosjohtamista koskevia tutkimustuloksia (mm. Stenvall ym. 2007 ja 2008; Syväjärvi & Vakkala 2009) ei juuri hyödynnetä.

Kunnan henkilöstöstrategiat muodostettiin kuntatyönantajan mallin mukaisesti, mm. konserni-, organisaatiokohtaiset strategiat (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007a; KT Kuntatyönantajat 2013). Liikelaitoksen strategioissa oli alusta lähtien löydettävissä piirteitä klassisista malleista, kuten Harvardin (Beer ym.1984) mallista, mm. tilannetekijöiden ja kunnan sidosryhmien odotusten huomiointi (mm. henkilöstöryhmät, ay-liike), palkkaohjelmien kehitystyön aloittaminen ja organisaatorakenteen muuttaminen liiketoimintoja vastaavaksi (matriisi). Samoin siinä näkyi Guestin (1997) mallin ajatuksia. Henkilöstön suoritusta suunnattiin laadukkaaseen ja kustannustehokkaaseen suoritukseen. Tavoitteena oli asiakkaiden tyytyväisyys ja tuottavuuden kasvu. Sen sijaan henkilöstön sitoutumiseen tähtäävistä, kompetenssien varmistamisista tai yhtenäistävistä henkilöstötoiminnoista ei alkuvaiheessa ollut selkeitä merkkejä strategioissa. Liikelaitoksen henkilöstövoimavarojen johtaminen vaikutti pehmeisiin malleihin pyrkimyksistä huolimatta kovalta johtamiselta (Brewster 2004; Truss 1997). Yleisesti liikelaitoksen johtamistavassa oli erotettavissa universaaleja piirteitä, vaikka se pääasiassa edusti kontingenssi -tyyppistä, organisaatioiden olosuhteita huomioon ottavaa, eurooppalaista lähestymistapaa (Brewster 2004). Strategisen henkilöstövoimavarojen mallit kertovat oman aikakautensa kehittämisen vaiheista, mutta ne puolustavat mielestäni yhä paikkaansa teoreettisina vaihtoehtoina.

Valmiissa onnistumisstrategiassa 2010-2015 erottuivat strategisen johtamisen piirteet. Henkilöstöä koskeva henkilöstöpoliittiset tavoitteet linkitettiin ja suunnattiin suoraan liiketoiminnan mukaisiksi. Tässä vaiheena panostettiin strategian mukaiseen rekrytointiin ja henkilöstön osaamiseen. Yleisesti julkisella sektorilla näkyy henkilöstöjohtamisen siirtymä kohti strategista henkilöstövoimavarojen johtamista (Schmidt & Vanhala 2010). Palvelualan liikelaitoksessa luovuttiin henkilöstöpäälliköstä ja vastuut henkilöstötoiminnoista hajautettiin organisaatiossa. Toimintaa ohjattiin sähköisen ohjeiston välityksellä. Herää kysymys, miten henkilöstöjohtamisen strateginen rooli ja vaikutusmahdollisuudet varmistettiin. Toteutuiko työnjako siten, että linjajohto otti vastuun strategian toimeenpanosta ja erityistehtävät jaettiin asiantuntijoiden kesken? Epäselväksi jää, kuka muutostilanteissa päättää tehtävistä ja miten joustava järjestelmä on.

Palvelualan liikelaitoksen kohdalla strateginen johtaminen näytti henkilöstöjohtamisen puuttumisesta huolimatta toimivan henkilöstönäkökulmasta katsottuna monin osin hyvin. Uusi organisaatorakenne selkeytti esimiesten ja työntekijöiden työtä. Esimiehet osallistuivat strategian valmisteluprosessiin. Tehtäväkuvat ja vastuut jäsentyivät. Vastuulla oli vähemmän työyksiköitä, joten läsnäolo työntekijöiden arjessa mahdollistui. Työntekijöiden moniammatilliset tiimit hajosivat, mutta nyt he saattoivat keskittyä omaan osaamisalueeseensa. Strategian mukaisesti esimiesvalmennukseen panostettiin vahvasti, samoin henkilöstön koulutukseen ja ammattitutkintojen suorittamiseen oppisopimuskoulutuksella. Tavoitteina oli osaava ja sitoutunut henkilökunta.

Työhyvinvointinäkökulmasta katsottuna em. asiat vaikuttavat myönteisesti henkilöstön hyvinvointiin ja sitoutumiseen.

### **Työhyvinvoinnin ja henkilöstövoimavarojen johtamisen yhteydet**

Tulosten perusteella työhyvinvointi ei ollut vain yksi henkilöstöjohtamisen osa-alue, vaan *se kietoutui koko organisaation johtamiseen, johtamisjärjestelmiin ja tapaan johtaa henkilöstöä*. Tähän yhdistettiin myös laajempi konteksti, kuten kunta. Sama näkökulma on noussut yleisesti esille vasta viime vuosina, kun se on liitetty tuottavuuteen ja vaikuttavuuteen (Aura ym. 2014; Pekkarinen ym. 2015; von Bonsdorff ym. 2009; Vanhala ym. 2009). Kaikkiaan työhyvinvointi näyttäytyi epämääräisenä asiana eikä sitä osattu tarkkaan määritellä. Työhyvinvointi oli sanana ilmestynyt kunnan ja organisaatioiden strategioihin ja puheisiin työkyvyn tilalle 2000-luvun alkupuolella. Sitä kuvattiin samoin sanoin kuin työkykyä ja yhdistettiin sen mukaisesti työyhteisöön ja johtamiseen, ammattitaitoon, työnolosuhteisiin ja työntekijöiden voimavaroihin. Työhyvinvointia vahvistavat, heikentävät ja uhkaavat piirteet (riskitekijät) sekä työhyvinvointia edistävät mahdollisuudet ja kehittämisajatuksot liittyivät kuitenkin suoraan tai välillisesti johtamiseen ja esimiestyöhön.

Työhyvinvointi on ollut työelämän ja organisaatioiden sanastossa jo yli kymmenen vuoden ajan, mutta edelleen työhyvinvointi- ja työkyky-käsitteitä käytetään rinnakkain. Samoin henkilöstön on vaikea sanoa, mitä työhyvinvointi heidän organisaatiossaan tarkoittaa ja miten se tulisi määritellä. Johto ja esimiehet eivät hahmota työhyvinvointikysymyksiä jäsentyneesti eikä siksi löydä keinoja sen johtamiseksi (Lehto ja Viitala 2016). Työhyvinvointi ymmärretään laajaksi kokonaisuudeksi ja useita osatekijöitä sisältäväksi. Kuitenkin se yhdistetään usein ensisijaisesti työterveyshuollon toimintaan, työkyvyn ylläpitämiseen ja terveyteen eikä niinkään organisaation toimintaan ja johtamiseen. (Pescud ym. 2015; Ravantti ja Pääkkönen 2012). Käsitteiden määrittelyn ja työnjaon tarve on edelleen ilmeinen.

Teorian muodostuksessa työhyvinvointi yhdistetään työyhteisöön ja terveeseen organisaatioon, jolloin se muodostuu organisaatio- ja johtamiskäytännöistä, työilmapiiristä ja arvoista (Lindström 2002). Henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksen kiinnostus on kohdistunut laadukkaan johtamisen, hyvien HR-käytäntöjen ja korkean tuloksellisuuden välisen yhteyden selvittämiseen. Tällä on ajateltu taloudellista tuloksellisuutta. Viime vuosina työhyvinvoinnin yhteys organisaation tuloksellisuuteen on noussut kiinnostuksen kohteeksi (Vanhala ym. 2012). Miten työhyvinvointi siihen vaikuttaa, ei ole täysin yksiselitteistä.

Henkilöstövoimavarojen johtamisella ja HR-käytännöillä on vaikutuksia työhyvinvointiin (von Bonsdorff ym. 2009; Riikonen ym. 2003; Uotila ym. 2012; Vanhala ym. 2012). Organisaation yhtenäinen linja johtamisessa heijastuu henkilöstöjohtamiseen. Tämä näkyy johdonmukaisena johtamisena ja ymmärrettävänä toimintana. Henkilöstön on helpompi sitoutua työyhteisöön, kun oma työ ja tavoitteet nähdään osana organisaation tavoitteita. Vastakkaisessa tilanteessa, kuten palvelualan alkuvaiheessa johtamisen

epäjohdonmukaisuus ja epäselvä tulevaisuus heikensivät työntekijöiden tavoitteellista toimintaa ja heikensivät sitoutumista. Vaihtuvuus ja työpahoinvointi lisääntyivät. Yleensäkin organisaatioiden rakenteelliset muutokset ja säästötoimet lisäävät sairastumisen riskiä ja johtavat sairauspoissaolojen lisääntymiseen (Kivimäki ym. 2012; Vahtera ym. 1997 ja 2013).

Työyhteisön toimivuus, esimiestyö, työn hallinta ja oikeudenmukainen johtaminen nousivat työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä esille. Hyvä esimiestyö tarkoittaa lähijohtamista, perehdytystä, tuen antamista. Työllä tulee olla selvät tavoitteet. Kun työn vaatimukset vastaavat osaamisen tasoa, stressitekijöitä syntyy vähemmän. Työntekijän arvostaminen käytöksen, palautteen ja palkitsemisen kautta edistävät sitoutumista ja työhyvinvointia. Työyhteisön toimivuus on vastavuoroista. Työntekijöiltä edellytetään alaistaitoja, vastuuta omasta tehtävästä ja toiminnasta työyhteisössä (mm. Rehnback & Keskinen 2005). Johtamisen ja esimiestyön merkitys, samoin kuin alaistaidot ovat tulleet esille työhyvinvoinnin yhteydessä. Kunnan korkeimman henkilöstöjohtoon ajattelussa korostui kunnan kaksoisrooli (Lindström & Vanhala 2011). Toiminnassa painottuvat tuloksellisuuteen ja tehostamiseen liittyvät työtavat, prosessit ja välineet ja toisaalta henkilöstöjohtamisen haasteet, työntekijöiden jaksaminen, työhyvinvointi ja monikulttuuristuvat työyhteisöt. Lisäksi asiakaskunnan palvelutarpeet ja muutokset edellyttävät suunnitelmallista toimintaa. Samat haasteet kohtaavat organisaatioiden johtoa ja henkilöstöjohtoa. Miten sovittaa em. tehtävät yhteen siten, että kaikki osa-alueet tulevat hoidetuiksi?

### **Monikulttuurisuuden ilmeneminen henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja työhyvinvoinnissa**

Edellä on tarkasteltu tutkimuksen tulosten pohjalta, miten henkilöstövoimavarojen johtaminen ilmeni palvelualan liikelaitoksessa ja miten työhyvinvointi kytkeytyi henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Miten monikulttuurisuus heijastuu em. asioihin ja mitä lisää tai ylimääräistä se edellyttää johtamiselta?

Tulosten perusteella *monikulttuurisuus vaikuttaa merkittävästi henkilöstövoimavarojen johtamiseen*. Tähän yhdistettiin johtamisen oikeudenmukaisuuden lisäksi henkilöstön valinnat, kehittäminen ja työyhteisön toimivuus. Henkilöstön johtamisessa ja esimiestyössä korostuivat kulttuuriset tekijät. Keskeiset ulottuvuudet, joissa erot kantaväestöön ilmenivät, olivat suhtautuminen johtajiin ja esimiehiin, yksilöihin, ryhmiin ja sukupuoleen. Ryhmähaastattelun pohjalta monikulttuurisuus ja maahanmuuttajat nähtiin riskitekijöinä. Näkökulma tuotiin esille korostamalla asioita, joita tulee huomioida koko organisaation kohdalla, jotta maahanmuuttajien integroituminen onnistuu ja työhyvinvointi säilyy.

Kantaväestö näki maahanmuuttajien merkityksen ja osaamisen työyhteisössä eri tavalla kuin maahanmuuttajat itse. Erot näkyivät erityisesti maahanmuuttajien työelämäosaamisessa. Syrjintää tai rasistisia näkemyksiä ei myönnetty tai koettu organisaatiossa tapahtuvaksi. Kantaväestön mielestä työyhteisön sopeutumista heikensivät maahanmuuttajien perustaitojen puute ja ristiriitoja aiheuttavat erilaiset toimintatavat.

Tähän edellytettiin yhteiskunnallisia toimia jo ennen työelämään siirtymistä. Tehtävä ei voi olla yksittäisen organisaation ja työntekijän vastuulla.

Esimiehiä puhutti monikulttuuristumisen vaikutukset omaan työhön. Maahanmuuttajien lisääntyminen työyksiköissä nosti esille lähijohtamisen ja läsnäolon tarpeellisuuden. Uusi työntekijä tarvitsee alkuvaiheessa enemmän perehdytystä ja ohjausta kuin kantaväestö. Maahanmuuttajat eivät halunneet erikoisasemaa työyhteisössä. Sen sijaan esimiehen läsnäolon ja tuen tarve tuli esille. Nykyisen perehdytysohjelma oli samanlainen kaikille työntekijöille. Vaikka siinä oli puutteita, ei erilliseen monimuotoisuusstrategiaan nähty tarvetta. Monikulttuurisen työyhteisön odotettiin syntyvän ajan kanssa itsestään. Tämä ei saa tukea aikaisemmista tutkimustuloksista (Cox & Blake 1991; Dickerson ym. 2006; Pless & Maak 2004; Savileppä 2006).

Monikulttuuristen työryhmien johtamisessa huomioitavia asioita olivat työntekijöiden asenteet ja ennakoluulot. Yleisesti heterogeenisiä ryhmiä pidetään luovina ja tuottavina. Ristiriitoja voi syntyä erilaisista toimintavoista, prioriteeteista, normeista ja aikakäsityksistä. Ristiriitojen käsittelytaidot ovat tärkeitä. Työyhteisöjen kirjoittamattomien tapojen ja oletusten tietäminen ilman asioista puhumista ja käsittelyä ovat ulkopuolelta tulevan henkilöstön vaikea havaita. Suomen kielitaidon merkitys nousi esille työssä selviytymisessä ja sosiaalisissa suhteissa. Maahanmuuttajat eivät korostaneet osaamisen ja kielitaidon ongelmia. Puutteita korjattiin ahkeralla yrittämisellä ja kouluttautumisella. Kielteisiä asioita ei haluttu korostaa, vaan pikemminkin etsiä ratkaisuja asioiden edistämiseksi.

*Monikulttuurisuus heijastui työhyvinvointiin pääasiassa juuri johtamisen kautta, koska työhyvinvointi kietoutui kaikkeen johtamiseen.* Siltä osin hyvän johtamisen ja erityisesti henkilöstövoimavarojen johtaminen edistää myös maahanmuuttajien hyvinvointia. Heidän kohdallaan esimiehen roolilla on suuri merkitys. Esimiehen arvostaminen ja alaistaidot korostuivat maahanmuuttajien puheissa. He halusivat toimia yhteisten sopimusten mukaisesti. Tämä koski mm. uskonnon harjoittamista. Osa maahanmuuttajista toi esille, että heistä ajatellaan liian kapea-alaisesti. Tämä koetaan tukahduttavana ja rajoittavana tekijänä. Nämä vahvistavat näkemystä, että työyhteisöissä tulisi keskustella yhteisesti, mitä monikulttuurisuus siellä merkitsee, miten se ilmenee ja mitä odotuksia siihen liitetään.

Maahanmuuttajien työhyvinvointia ja työkykyä ei ole paljon vielä tutkittu Suomessa. Työhyvinvointikyselyn perusteella kantaväestö ja maahanmuuttajat näkivät työhyvinvoinnin toteutuneen melko hyvin organisaatiossa. Näkemysten välillä ei ollut merkitseviä eroja. Oma työkyky arvioitiin keskitasoa paremmaksi. Työkyvyn itsearviointin pohjalta työkyky oli samassa suhteessa kantaväestöön. Tulos on samansuuntainen muun tutkimuksen kanssa (Bergbom ym. 2012). Yhtenä syynä pidetään sitä, että työikäiset maahanmuuttajat ovat keskimäärin kantaväestöä nuorempia ja työkykyä alentavia tekijöitä ei oleteta esiintyvän tästä syystä yhtä paljon. Ennusteen mukaan tähän on muutoksia odotettavissa (Ilmarinen 1988, Pohjonen 2001). Tutkimusten perusteella maahanmuuttajien työllistymiseen liittyvillä syrjintäkokemuksilla todettiin kielteisiä vaikutuksia heidän psyykkiseen hyvinvointiinsa ja koettuun terveydentilaansa (Jasinskaja-Lahti ym. 2007).

Esimiehet olivat saaneet monikulttuurisuuskoulutusta ja tietoa eri kulttuureista. Sen sijaan maahanmuuttajien työhyvinvointi- ja työkykyasioihin puuttumisessa oli arkuutta. Valmiudet havaita ongelmia olivat harjaantumattomat. Katseet kääntyivät työterveyshuollon suuntaan. Yhteistyön ja tuen tarve tuotiin esille. Tutkimuksen perusteella organisaatioiden henkilöstöjohdon, esimiesten ja työterveyshuollon yhteistyön merkitys korostuivat. Henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta ylimmän johdon esiintulo esim. monikulttuurisuusstrategian ja siihen kytkeytyvien arvojen ja toimintatapojen kautta edistäisi monikulttuurisuuden ja työhyvinvoinnin johtamista myönteiseen suuntaan.

Tämän tutkimuksen *päätulokset ja niistä nousevat päätelmät* kysymykseen, miten monikulttuurisuus ilmenee henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja työhyvinvoinnissa ovat:

1. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja työhyvinvointi ovat vahvassa yhteydessä toisiinsa. Työhyvinvointi liittyy työhön ja koko organisaation johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen, henkilöstötoimintoihin ja tapaan johtaa työntekijöitä. *Kaikki organisaatiota koskevat ratkaisut heijastuvat henkilöstön työhyvinvointiin.*
2. Työhyvinvoinnin osa-alueita ovat johtaminen ja esimiestyö, työ ja työolosuhteet, ammattitaito ja osaaminen sekä työntekijän terveys ja voimavarat. *Työyhteisön toimivuuden kannalta esimiehen ja työntekijän vastuut ja vastavuoroisuus nousevat esille.*
3. Työterveyshuolto koettiin tärkeäksi henkilöstöjohdon ja esimiesten yhteistyökumppaniksi ja tuen tarjoajaksi. *Työterveyshuollon osaamisen vahvistaminen maahanmuuttajatyöntekijöiden työkykyriskien tunnistamisessa korostuu.*
4. Monikulttuuristuvat työyhteisöt haastavat työyhteisöjen virallisia ja epävirallisia organisaatiokulttuureja. *Integroitumisen kannalta, kaksisuuntainen, sekä kantaväestön että maahanmuuttajien kulttuurinen sopeutuminen ja vastaantulo ovat välttämättömiä.*
5. Maahanmuuttajien integroitumista edistävät monikulttuurisuuden huomioiminen strategiatasolla ja erilaisuutta arvostavan ilmapiirin luominen. *Kunta-, yritys- ja organisaatiotasolla vaihtoehtoisia tapoja ovat monikulttuurisuus- ja moninaisuusstrategiat, syrjintä- ja tasa-arvo-ohjelmat sekä periaatteiden läpinäkyvyys liiketoiminnassa ja menettelytavoissa.*
6. Monikulttuuristuvien työyhteisöjen toimivuus merkitsee kulttuuristen tekijöiden huomioimista suhteessa johtajuuteen ja esimieheen, yksin ja ryhmässä työskentelyyn ja suhtautumisessa naiseen. *Henkilöstövoimavarojen johtamisessa huomioitavia ulottuvuuksia ovat valtaetäisyys, individualismi-kollektivismi, feminiinisyys-maskuliinisuus ja gender.*
7. Maahanmuuttajien työelämäosaaminen ja toimintatavat erosivat kantaväestön näkemyksistä. *Maahanmuuttajien suomalaisen työelämän perusedellytysten saavuttamiseen tulee vastata yhteiskunnan toimin ennen työelämää siirtymistä.*

## 10.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimukseni strategiana oli tapaustutkimus. Se tutkii todellisessa elämässä olevia ilmiöitä, ja soveltuu tutkimukseen, jossa tutkimuksen kohde voidaan rajata esimerkiksi tiettyyn organisaatioon, toiminnalliseen kokonaisuuteen, prosessiin tai tapahtumaan. Tässä tapauksessa tutkimus kohdistui palvelualan organisaation henkilöstövoimavarojen johtamiseen, monikulttuurisiin työyhteisöihin ja työhyvinvointiin. Tutkimukseni kohteena olevat monimutkaiset ja pitkäaikaiset ilmiöt soveltuivat laajennettuun tapaustutkimukseen. (Mitchell 1983.) Tapaustutkimuksen avulla voi laajentaa tai täsmentää aikaisemmin esiintyneitä teorioita tai ideoita, tutkia uusia ilmiöitä ja kehittää teoreettisia näkemyksiä tai pyrkiä oivaltamaan asiayhteyksiä ja jopa etsimään yleisiä ongelmia ja niiden teoreettisia ratkaisuja (Yin 2003). Tämä ei onnistu yksittäisellä menetelmällä. Tutkimuksessa onkin yhdistetty toisiaan täydentäviä aineistoja, menetelmiä ja näkökulmia. Valintani oli triangulaatio, jossa tutkimuskohdetta tarkastellaan eri suunnista kattavan kuvan saamiseksi. Aineisto käsitti ryhmä- ja yksilöhaastatteluja, kyselyjä ja henkilöstöpoliittisia asiakirjoja useiden vuosien ajalta. Tutkimuksessa yhdistyivät laadullinen ja määrällinen tutkimusote. Laadullinen osa oli vallitsevana, ja määrällisellä tutkimuksella tuloksia voitiin laajentaa kyseisen organisaation kohdalla. Triangulaation avulla vahvistettiin tutkimuksen validiteettia.

Tutkimuksen luotettavuudesta kertoo se, miten pätevästi tutkittu kohde kuvataan tutkimustekstissä (Eskola ym. 1998). Tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointua voi päätellä teoreettisten lähtökohtien, peruskäsitteiden määrittämisen ja näistä nousevien menetelmällisten ratkaisujen loogisuudesta. Voidaan myös kysyä, koskeeko tutkimus sitä, mitä oletetaan ja käytetäänkö käsitteitä, jotka sitä kuvaavat (Anttila 2014). Tutkimuksessa selvitettiin ensin työhyvinvoinnin käsitettä. Luonnollisten ammattiryhmien käyttö oli perusteltu tapa, ja ryhmän vuorovaikutusta ja asiantuntijuutta hyödyntämällä työhyvinvoinnin käsitteelle tuotettiin sisältöä ja merkityksiä. (Krueger 1988; Carey 1994; Kitzinger 1995; Hirsijärvi ym. 2000.) Validiteettia lisättiin tuottamalla aineistoa useammasta kuin yhdestä lähteestä, jolloin ilmiö tuli mitatuksi useammalla variaabelilla (Anttila 2014). Työhyvinvointikyselyn mittari esitettiin ja tarkistettiin, että se mittaa, mitä on tarkoituskin. Yhtenäisyys tarkistettiin Cronbachin alfan avulla. Pääosa monikulttuurisuuskyselystä oli testattu aikaisemmassa tutkimuksessa (Juuti 2005). Mittarin yhtenäisyys muodostui pääosin hyväksi parin muuttujan jäädessä toivottua heikommaksi. Esimiesten ja maahanmuuttajien yksilöhaastatteluilla heidän äänensä saatiin esille.

Validiteetin ja reliabiliteetin rinnalla käytetään etenkin laadullisen tutkimuksen kohdalla käsitteitä arvioitavuus ja toistettavuus. Arvioitavuus liittyy lukijan mahdollisuuteen seurata tutkijan päättelyä ja toistettavuus merkitsee sitä, että aineiston luokittelu- ja tulkintasäännöt ovat johdonmukaisia ja yksiselitteisiä (Anttila 2014; Uusitalo 1991). Aineiston reliabiliteettia lisätään ilmiön yhdenmukaisuuden osoittamisella. Useat havainnointikerrat eri aikana kertovat ilmiön pysyvyydestä. Aineiston runsaus oli tutkimukseni yksi haasteista. Aineiston hallinta ja analyysin työläys olivat vaativia. Hain

selkeyttä kuvaamalla analyysiyksiköt ja tuottamalla mallin laadullisen aineiston käsittelystä. Aineiston systemaattisuuden lisäämiseksi käytin taulukointeja laadullisen ja määrällisen aineiston havainnollistamiseksi. Avokysymysten suuruusluokkaa esitetään niiden kvantifioinnilla. (Alasuutari 2011, 192-193.) Protokollan seuraamiseksi olen esittänyt kaikki aineistot erikseen. Tätä tekee lukemisen osin raskaaksi ja aiheuttaa paikoin toiston tuntua. Toisaalta tuloksien tarkastelu eri näkökulmista vahvistaa niiden luotettavuutta. Määrällisen aineiston päätarkoitus oli tarkastella kantaväestön ja maahanmuuttajatyöntekijöiden näkemyksiä ja asenteita. Tästä syystä analyysi rajattiin lähinnä tätä tarkoitusta syventäviin keskiarvotesteihin.

*Mitä voimme oppia tapaustutkimuksesta?* Tutkimus tapahtui tietyn ajanjakson aikana tiettyssä kontekstissa, samoin ilmiöistä tehdyt tulkinnat. Niiden merkitys voi muuttua ajan kuluessa. Tässä mielessä ne ovat ainutkertaisia. Tapaustutkimuksessa yleistettävyyttä ei ole oleellista, vaan tapauksen ymmärtäminen. Kokonaisnäkemys muodostuu tärkeistä teemoista ja niiden tarkastelukulmista. (Leino 2007.) Tässä tapauksessa palvelualan liikelaitoksen henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvoinnista tehdyt tulkinnat voidaan ymmärtää yhtä tapausta yleisemmällä tasolla. Tulosten siirrettävyys tapaustutkimuksessa liittyy tähän näkökulmaan. Lukija voi löytää tapauksesta yhtäläisyyksiä omaan tilanteeseensa. Samanlaisia ilmiöitä on löydettävissä muissa organisaatioissa.

Tutkimuksen pitkä kesto näkyy tutkimuksen teorian ja tulosten yhteensovittamisessa. Tutkimuksen pääteemoista on syntynyt tänä aikana runsaasti tutkimustietoa. Tämä sai miettimään tutkimuksen uutuusarvoa. Mielestäni tutkimuksen tuottama tieto on sen ajankohdasta huolimatta relevanttia. Tutkimukseni teemat ovat edelleen varsin ajankohtaisia ja tutkimukset suuntautuvat samoihin asioihin tänä päivänä. Kuntien liikelaitoksien henkilöstövoimavarojen tutkimus ei ole vielä kovin yleistä, ja kiinnostus sen tutkimukseen tulee varmasti lisääntymään. Työhyvinvointi johtamisen, tuloksellisuuden ja muutosten yhteydessä pysyvät kuntatutkimuksessa tulevaisuudessakin ajankohtaisina. Monikulttuuristuvat työyhteisöt ja niihin kytkeytyvät johtamisen haasteet ovat Suomessa vielä vähän tutkittu aihealue.

*Mikä tutkimuksen merkitys on hallinnon ja organisaatioiden tutkimukselle?* Se tuottaa tietoa alan tutkimukseen sekä vahvistaa joitakin aikaisempia tuloksia. Tapaustutkimus laajentaa teoriaa tuottamalla tietoa henkilöstövoimavarojen johtamisen, monikulttuurisen työyhteisön ja työhyvinvoinnin yhteyksistä. Aikaisempi tutkimus ei ole käsitellyt kaikkia kolmea aluetta yhdessä. Tutkimus suuntaa työhyvinvointitutkimusta hallinnon ja organisaatioiden alueelle ja syventää sen merkitystä organisaation johtamisen ja tuottavuuden osalta. Monikulttuurisuuden osalta se tuotti tietoa monikulttuurisuuden johtamisesta ja monikulttuurisuustaitojen merkityksestä eri organisaatioiden tasoilla työskenteleville. Se osoitti, mitä erityisiä haasteita eri etnisistä kulttuureista tulevien johtaminen organisaatioiden johtamiselle asettaa.

*Tutkimuksen käytännön suositukset* kohdistuvat yhteiskunnallisten toimijoiden suuntaan. Työhyvinvoinnin merkitys on huomionarvoista organisaatioiden johtamisessa. Tehokkuusvaatimusten, säästöjen ja irtisanomisten paineessa henkilöstön hyvinvoinnin



merkitystä ei kannata unohtaa pelkäksi korulauseeksi. Kotouttamiseen ja työelämätaitojen aikaisempaa tehokkaampaan panostamiseen tulisikin suunnata voimavaroja. Yhteiskunnallisessa keskustelussa, samoin kuin työyhteisöissä suvaitsevaisuuden lisääminen on tärkeää. Kantaväestön näkemysten ja ennakkokäsitysten esille tuomista ei juuri sallita ilman syyllistämistä. Mielestäni rakentava kritiikki on myös tarpeellista. Maahanmuuttajien, mutta myös kantaväestön kulttuurinen sopeutuminen vievät aikaa, ja nämä prosessit tarvitsevat tilaa. Tutkimustiedon hyödyntäminen organisaatioiden henkilöstövoimavarojen johtamisesta, muutosjohtamisesta, kulttuurien kohtaamisesta ja ristiriitojen käsittelystä olisi tarpeellista organisaatioiden arkipäivässä. Tutkimustulokset osoittavat, että monet näistä tekijöistä nousevat kerta toisensa jälkeen esille johdon, esimiesten ja työntekijöiden tuottamina hallinnon ja organisaatioiden tutkimuksessa.

### 10.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen yhteiskunnallinen merkitys on ajankohtainen ja tärkeä. Organisaatioiden tuloksellisuusvaatimukset ja tehostamistarpeet näkyvät henkilöstön työsuhteiden epävarmuutena ja heijastumina työhyvinvointiin. Liikkuvuuden lisääntyminen ja ajassa olevat kansainvaellukset tulevat näkymään organisaatioiden monikulttuurisuuden lisääntymisenä. Vaikka tämän tutkimuksen tutkimustulokset ovat merkityksellisiä niin teoreettisesti kuin käytännön suuntaviivoinakin, niin jatkotutkimukselle on tarvetta. Tätä tutkimusta voisi syventää jatkamalla kyselyaineistojen analyysijä. Samoin palvelualan organisaation henkilöstöjohtamisen tarkastelu uudessa, kahtia jakautuneessa organisaatiossa olisi kiinnostava.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimus on painottunut tuloksellisuustutkimukseen. Aikaisemman tutkimuksen perusteella työhyvinvoiva henkilöstö on tuottava. Entä tuottaako organisaation vaikuttavuus ja yrityksen tuloksellisuus työhyvinvointia? Jos tuottaa, niin millä mekanismeilla vaikutukset syntyvät. Henkilöstövoimavarojen, monikulttuurisuuden ja työhyvinvoinnin teemoja voisi selvittää organisaation eri tasoille suunnatulla kyselytutkimuksella ja vertailla kunnallisia liikelaitoksia ja yrityksiä keskenään.

Teoreettisesti haastava tutkimusteema olisi selvittää, miten työhyvinvointiin ja monikulttuurisuuteen liittyvät käsitykset ja ajatukset muuttuvat organisaatioiden ja instituutioiden vakiintuneiksi toimintatavoiksi ja malleiksi. Toisin sanoen, miten uusi hallinnollistuu. Monikulttuuristuvissa työyhteisöissä vaikuttaa jatkossa yhtäaikaaisesti eri kansallisuuksia. Syntyykö maahanmuuttajien keskuudessa hierarkioita, ns. ”parempia ja huonompia” maahanmuuttajia, miten eri kulttuuritaustaiset työntekijät toimivat yhdessä ja millä ehdoilla nämä työyhteisöt ovat toimivia?

Muuttoliike ja turvapaikanhakijat ovat uusi, kasvava ryhmä Suomessa ja Euroopassa. Henkilöstöjohtamisen tukipalvelut, etenkin työterveyshuolto kohtaa ammatillisia haasteita, kun asiakkaina tulevat työntekijät, jotka ovat kokeneet sotaa, väkivaltaa ja kenties

kidutusta. Heidän työkyriskyriensä tunnistaminen ja kuntouttavien keinojen löytäminen ovat tärkeitä tutkimuskohteita jatkossa.

## 10.4 Lopuksi

Kun aloitin väitöskirjatutkimukseni, henkilöstövoimavarojen johtaminen, monikulttuurisuus ja työhyvinvointi eivät olleet keskeisiä tutkimusaiheita. Itse kiinnostuin henkilöstövoimavarojen johtamisesta jo maisteriopintojen loppuvaiheessa. Monikulttuuristuvat työyhteisöt ja niihin liittyvät kysymykset tulivat vastaan käytännön työssä maahanmuuttajatyöntekijöitä tavatessani. Työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä käytiin keskustelua työkykytoiminnan ohessa. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja työhyvinvointi kulkivat mielestäni käsi kädessä. Miten ne liittyivät toisiinsa? Mitä uutta tai lisää monikulttuuristuminen tähän kokonaisuuteen toi? Samat teemat ovat edelleen ajankohtaisia, elleivät vieläkin ajankohtaisempia kuin ennen. Vain painoarvot vaihtelevat sen mukaan, mitä yhteiskunnallisia ja poliittisia paineita niihin kulloinkin kohdistuu. Tänä päivänä henkilöstövoimavarat suunnataan liiketoiminnan ja organisaatioiden tehokkuuden lisäämiseen, henkilöstöä irtisanotaan ja palveluja ulkoistetaan. Työhyvinvoinnin johtaminen ja edistäminen muuttuvat helposti tyhjiksi sanoiksi ja strategioiden korulaseiksi. Viime aikojen suuret pakolaisvirrat siirtävät katseet ja tutkimustarpeet maahanmuuton ja maahanmuuttajien suuntaan. Ne, jotka jäävät maahan, tulevat muuttamaan työelämää ja organisaatioiden toimintakulttuuria. Henkilöstövoimavarojen johtaminen, työhyvinvointi ja monikulttuurisuuden/moninaisuuden johtaminen säilyvät tärkeinä tutkimusalueina.

## Lähteet

- Aaltio, Iris (2014). Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>
- Aaltonen Milla, Joronen Mikko & Villa Susan (2009). *Syrjintä työelämässä – pilottitutkimus työsuojelupiirin aineistosta*. Yhdenvertaisuus, Sisäasiainministeriön julkaisu 4/2009.
- Ahonen Pertti (1989). *Hallinto hallintana: Hallinnon teorian avaimet* Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- Ahonen Guy, Bjurström Lars-Mikael & Hussi Tomi (2001). *Työkykyä ylläpitävän toiminnan taloudelliset vaikutukset*. Työkyvyn ylläpidon tutkimus ja arviointi. Raportti 3, Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Kansaneläkelaitos, Työterveyslaitos.
- Airila Auli, Toivanen Minna, Väänänen Ari, Bergbom Barbara, Yli-Kaitala Kirsi & Koskinen Aki (2013). *Maahanmuuttajan onnistuminen työssä. Tutkimus työssä käyvistä venäläis-, kurdi- ja somalialaistaustaisista Suomessa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ala-Mursula Leena, Vahtera Jussi, Linna Anna, Pentti Jaana & Kivimäki Mika (2005). Employee worktime control moderates the effects of job strain and effort-reward imbalance on sickness absence: the 10-town study. *Journal of Epidemiology & Community Health* 59, 851–857.
- Alasuutari Pertti (2014). Laadullinen tutkimus 2.0. Viides painos. Tampere: Vastapaino.
- Alicea John P. (1997). Ideas for diversity awareness training. *Bank Personnel News*, Washington, August, 9-11.
- Ali-Yrkkö Jyrki, Koivisto Jussi V., Lampinen Matti & Ylä-Anttila Pekka (2000). Suomalaisyrittäjien kansainvälistyminen. Teoksessa Trux Marja-Liisa (toim.) *Aukeavat ovet- kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä* (s. 85–115). Juva: WS Bookwell Oy.
- Alkula Tapani, Pöntinen Seppo & Ylöstalo Tapio (1994). *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Juva: WSOY.
- Alvesson Mats (1993). *Cultural Perspectives on Organizations*. Great Britain: Cambridge University Press.
- Alvesson Mats & Deetz Stanley (2000). Critical overview of quantitative and conventional qualitative methodology. *Doing Critical Management Research*, London: Sage.
- Anttila Pirkko (2014). *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. [www.Metodix.fi](http://www.Metodix.fi)
- Asetus no 708 (2013) Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta.
- Asikainen, Helenius & Matikainen (2004). *Työhyvinvoinnin edistäminen kunta-alalla, perusta, periaatteet ja toiminta-alueet*. Kuntatyö kunnossa. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Aura Ossi, Ahonen Guy, Hussi Tommi & Ilmarinen Juhani (2014). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014*. Tutkimusraportti. Yhteistyössä Työterveyslaitos ja Juhani Ilmarinen Consulting oy. Helsinki: Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo. [www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa\\_2014.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014.pdf). Luettu 8.3.2016.
- Aura Ossi, Ahonen Guy & Ilmarinen Juhani (2010). Strategic Wellness Management in Finland. The First National Survey of the Management of Employee Well-being. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 52(12), 1249-1254.
- Badhesha Raj Singh, Schmidtke James M., Cummings Anne & Moore Scott D. (2008). The effects of diversity training on specific and general attitude towards diversity. *Multicultural Education & Technology Journal*, 2 (29), 87-106.

- Bakke E. White (1992). Human Resources Function. *Management International Review*, 32, 74-82. Special Issue 1992/1.
- Becker Brian E & Huselid Mark A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32 (6), 898-925.
- Beer Michael, Spector Bert, Lawrence Paul R., Mills D. Quinn & Walton Richard E. (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press. A Division of Macmillan, Inc.
- Benschop Yvonne (2001). Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance. *International Journal of Human Resources Management*, 12 (7), 1166-1181.
- von Bergen C.W., Soper Barlow & Foster Teresa (2002). Unintended Negative Effects of Diversity Management. *Public Personnel Management* 31 (2), 239-251.
- Berry John.W. (1990). Psychology of acculturation. Teoksessa Berman J.J (toim.) *Nebraska symposium on motivation 1989: Cross-cultural perspectives* (s. 201-234). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Berry John W. (2005). Acculturation. Living successfully in two cultures. *International Journal of Intercultural Relations* 29, 697-712.
- Berry John W. (2006). Mutual attitudes among immigrants and ethnocultural groups in Canada. *Intercultural Journal of Intercultural Relations* 30, 719-734.
- Bergbom Barbara, Väänänen Ari, Toivanen Minna & Koskinen Seppo (2012). Työkyky. Teoksessa Castadena Anu E., Rask Shadia, Koponen Päivikki, Mölsä Mulki & Koskinen Seppo (toim.), *Maahanmuuttajien terveys ja hyvinvointi. Tutkimus venäläis-, somalialais- ja kurditaustaisista Suomessa* (s. 208-212). Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, raportti 61. Tampere: Juvenes Print, Suomen Yliopistopaino Oy.
- von Bonsdorff Monika E., Janhonen Minna, Vanhala Sinikka, Husman Päivi, Ylöstalo Pekka, Seistamo Jorma ja Nykyri Erkki (2009). *Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997-2007 – tutkimus metalliteollisuudesta ja vähittäiskaupan alalta*. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Helsinki: Työterveyslaitos.
- von Bonsdorff Monika E. & Vanhala Sinikka (2012). Henkilöstön hyvinvoinnin, osallistavien henkilöstökäytäntöjen ja eläkeaikeiden yhteys tuloksellisuuteen metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Teoksessa Vanhala Sinikka, Tilev Kristina & Lindström Sari (toim.). *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus* (s. 47-59). Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Hiperco-projekti. Helsinki: Aalto-yliopisto
- Bratton John (2003). The human resource arena. The nature of human resource management. Teoksessa Bratton John & Gold Jeffrey (toim.) *Human Resource Management. Theory and Practice* (s. 1-36). Third Edition. Palgrave MacMillan, Bath: Bath Press.
- Bratton John & Gold Jeffrey (2003). *Human Resource Management. Theory and Practice*. Third Edition. Palgrave MacMillan, Bath: Bath Press.
- Brewis Kielo (2008). *Stress in the multi-ethnic customer contacts of the Finnish civil servants. Developing critical pragmatic intercultural professionals*. Jyväskylä studies in Humanities 103. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Brewster Chris (2004). European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review* 14, 365-382.
- Brewster Chris (1994). European HRM: reflection of, or challenge to, the American concept? Teoksessa Kirkbride Paul S. (toim.) *Human Resource Management in Europe. Perspectives for the 1990s* (s. 56-89). Kent: Mackay so Chatham PLC, Chatham.
- Brewster Chris & Larsen Henrik Holt (2000a). The Northern European Dimension. A Distinctive Environment for HRM. Teoksessa Brewster Chris & Larsen Henrik Holt (toim.) *Human Resource Management in Northern Europe. Trends, Dilemmas and Strategy* (s. 24-38). Cornwall: T.J International, Paldstow.

- Brewster Chris ja Larsen Henrik Holt (2000b). Responsibility in Human Resource Management. The Role of the Line. Teoksessa Brewster Chris & Larsen Henrik Holt (toim.) *Human Resource Management in Northern Europe. Trends, Dilemmas and Strategy* (s. 195-218). Cornwall: T.J International, Paldstow.
- Brown Andrew D. (1998). *Organisational Culture*. Second edition. Judge Institute of Management Studies. University of Cambridge.
- Burton Joan (2009). *WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices*. Geneva: WHO Headquarters.
- Cable Daniel M., Aiman-Smith Lynda, Mulvey Paul W. & Edwards Jeffrey R. (2000). The Sources and Accuracy of Job Applicant's Beliefs about organizational Culture. *The Academy of Management Journal*, 43 (6), 1076-1085.
- Carey Martha Ann (1994). The Group Effect in Focus Groups: Planning, Implementing and Interpreting Focus Groups Research. Teoksessa Morse Janice M. (toim.) *Critical Issues in Qualitative Research Methods* (s. 225-241). Sage.
- Castadena Anu, Larja Liisa, Nieminen Tarja, Jokela Satu, Suvisaari Jaana, Rask Shadia, Koponen Päivikki & Koskinen Seppo (2015). *Ulkomaalaistaustaisten psyykkinen hyvinvointi, turvallisuus ja osallisuus. Ulkomaalaisten syntyperää olevien työ- ja hyvinvointi-tutkimus 2014 (UTH)*. Työpaperi 18/2015. Tampere: Juvenes Print- Suomen Yliopistopaino Oy. [www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/127023/URN\\_ISBN\\_978-952-302-535-6.pdf?sequence=2](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/127023/URN_ISBN_978-952-302-535-6.pdf?sequence=2). Luettu 18.11.2016
- Castadena Anu, Rask Shadia Koponen Päivikki, Mölsä Mulki & Koskinen Simo (2012). *Maahanmuuttajien terveys ja hyvinvointi. Tutkimus venäläis-, somalialais- ja kurditaustaisista Suomessa*. 2. uudistettu painos Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.
- Clarkeburn Henriikka & Mustajoki Arto (2007). *Tutkijan arkipäivän etiikka*. Tampere: Vastapaino.
- COM (2007). *Improving quality and productivity at work: Community strategy 2007–2012, 62, On health and safety at work*. Brussels: Commission of the European Communities, Commission of the European Communities.
- COM (2011b). *The Global Approach to Migration and Mobility, 743 final*. Brussels: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions.
- Cox Taylor, JR (1993). *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research & Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cox Taylor H. & Blake Stacy (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- DeCenzo David A. ja Robbins Stephen P. (2007). *Fundamentals of Human Resources Management*. Ninth Edition. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Denzin Norman K. (1970). *The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Denzin Norman K (1997). Triangulation in Educational Research. Teoksessa Keesee John P. (toim.) *Educational research, methodology, and measurement: An International handbook* (s. 318-322). Second edition. Cambridge: Cambridge University Press.
- Devanna Mary Anne, Fombrun Charles, Tichy Noel & Warren Lynch (1982). *Strategic Planning and Human Resource Management* 21 (1), 11-18.
- De Zwart B.C.H., Frings-Dresen M.H.W. & J.C. van Duivenbooden (2002). Test– retest reliability of the Work Ability Index questionnaire. *Occupational Medicine*. 52(4), 177–181
- Dickerson David B., Kouzmin Alexander & Korac-Kakabadse Nada (2006). Taking ideology out of ethnics: from failed business strategies to new cross-cultural platforms. *Baltic Journal of Management* 1 (3), 285-299.

- Edgar Fiona & Geare Alan (2009). Inside the “black box” and “HRM”. *International Journal of Manpower*, 30 (4), 220-236.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review* 14 (4), 532-550.
- Ellis Catherine & Sonnenfeld Jeffrey A. (1994). Diverse Approaches to Managing Diversity. *Human Resource Management* 33 (1), 79-109.
- Elmuti Dean (1993). Managing Diversity in the Workplace: an immense challenge for both managers and workers. *Labour Relations*, July/August, 19-22.
- Elo Anna-Liisa (2004). *Työyhteisön ja johtamisen kehittämisohjelman vaikutus työhyvinvointiin: evaluaatiotutkimus kunta-alan teknisessä virastossa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Elo Anna-Liisa, Nykyri Elina & Ervasti Jenni (2006). Työyhteisön kehittämishankkeiden ja ilmapiirikyselyjen yhteydet henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja työhyvinvointiin. *Työ ja ihminen aikakauskirja* 20 (3), 173-189.
- Elovainio Marko, Kivimäki Mika, Steen Nick & Vahtera Jussi (2004). Job decision latitude, organizational justice and health: multilevel covariance structure analysis. *Social Science & Medicine* 58, 1659-1669.
- Elovainio Marko, Kivimäki Mika & Vahtera Jussi (2002). Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health. *American Journal of Public Health* 92(1), 105-108.
- Elovainio Marko, van den Bos K, Linna A. Kivimäki Mika, Ala-Mursula L Pentti Jaana & Vahtera Jussi (2005). Combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health: Testing the uncertainty management model of fairness judgments among Finnish public sector employees. *Social Science & Medicine* 61 (12), 2501-2512.
- Elovainio Marko, Linna Anna, Virtanen Marianna, Oksanen Tuula, Kivimäki Mika, Pentti Jaana & Vahtera Jussi (2013). Perceived organizational justice as predictor of long-term sickness absence due to diagnosed mental disorders: Results from the prospective longitudinal Finnish Public Sector Study. *Social Science & Medicine* 91, 39-47.
- Ervasti Jenni, Eloranta Tuula, Lehtinen Hanna, Nykyri Elina & Elo Anna-Liisa (2006). Yhteistoiminnallisen kehittämishankkeen yhteydet hyvinvointiin ja tuottavuuteen. *Työ ja ihminen aikakauskirja* 4, 269-291
- Eskola Jari & Suoranta Juha (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eurofound and EU-OSHA (2014). *Psychosocial risks in Europe. Prevalence and strategies for prevention*. A joint report from the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions and the European Agency for Safety and Health at Work. Luxembourg: Publications Office of The European Union.
- Euroopan ihmisoikeussopimus (1953). [www.echr.coe.int/Documents/Convention\\_FIN.pdf](http://www.echr.coe.int/Documents/Convention_FIN.pdf). Luettu 31.7.2015
- Euroopan muuttoliikeverkosto (2001). *Maahanmuutto työvoimatarpeen täyttäjänä*. Helsinki: Maahanmuuttovirasto.
- Euroopan unionin perusoikeuskirja (2000). [www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_fi.pdf](http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_fi.pdf). Luettu 31.7.2015.
- Fombrun Charles J., Tichy Noel M. & Devanna, Mary Anne (1984). *Strategic human resource management*. United States of America: John Wiley & Sons.
- Fontana Andrea (1994). Interviewing: The art of science. Teoksessa Denzin Norman K. & Lincoln Yvonne S. (toim.) *Handbook of qualitative research*, (s. 361-376). Thousand Oaks: Sage.
- Forma Pauli, Kaartinen Risto & Toni Pekka (2013). *Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohtoon rooli kunta-alalla*. Kevan tutkimuksia 1/2013. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

- Forsander Annika (2001). Etnisten ryhmien kohtaaminen. Teoksessa Forsander Annika, Ekholm Elina, Hautaniemi Petri, Ali Abdullahi, Alitolppa-Niitamo Anne, Kyntäjä Eve & Quoc Cuong Nguyen (toim.) *Monietnisyys, yhteiskunta ja työ* (s. 31-56). 2 muuttamaton painos. Palmenia-kustannus. Helsinki: Yliopistopaino.
- Forsander Annika (2002). *Luottamuksen ehdot. Maahanmuuttajat 1990-luvun suomalaisilla työmarkkinoilla*. Väestöntutkimuslaitoksen julkaisusarja D 39/2002. Helsinki: Väestöntutkimuslaitos, Väestöliitto.
- Forsander Annika & Alitolppa-Niitamo Anne (2000). *Maahanmuuttajien työllistyminen ja työhallinto – keitä, miten ja minne*. Työhallinnon julkaisu nro 242. Helsinki: Väestöliitto, Väestöntutkimuskeskus, Työministeriö.
- Garavan Thomas N. (2007). A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources* 9 (1), 11-30.
- Gilbert Jacqueline A., Stead Bette Ann & Ivancevich John M. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics* 21, 61-76.
- Gissler Mika, Malin Maili, Matveinen Petri, Savimäki Matti & Kangasharju Aki (2006). *Maahanmuuttajat ja julkiset palvelut. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja sosiaalihuollon laitospalvelut. Pienten lasten hoito ja sosiaalihuollon avopalvelut*. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Stakes, Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.
- Gould Raija, Ilmarinen Juhani, Järvisalo Jorma & Koskinen Seppo (2006). Työkyvyn ulottuvuudet – yhteenvedo ja päätelmät. Teoksessa Gould Raija, Ilmarinen Juhani, Järvisalo Jorma & Koskinen Seppo (toim.) *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 – tutkimuksen tuloksia* (s. 311-327). Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos ja Työterveyslaitos.
- Guest David E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management* 8 (3).
- Guest David E. (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *Journal of Industrial Relations* 44 (3), 335-358.
- Haapanen Ari (2007). Monimuotoisuusbarometri. Barometri mittaa monimuotoisuutta työelämässä. Teoksessa *Monikko- tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä* (s. 128–141). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hadjiphanis Lycourgos & Christou Loizos (2006). Critique on cultural diversity. *Journal of Business Administration Online* 5 (1), 1-8.
- Hakanen Jari (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hallituksen maahanmuuttopoliittinen ohjelma (2006). Työhallinnon julkaisuja 371, Helsinki: Työministeriö.
- Halmeenmäki Tuomo (2009). *Kunta-alan eläkepoistuma 2010–2030*. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Harrison David & Sin Hock-Peng (2006): What is Diversity and How Should it Be Measured? Teoksessa Konrad Alison M., Konrad Alison M & Pringle Judith K. (toim.) *The Handbook of Workplace Diversity* (s. 191–216). London: Sage Publications.
- Hautaniemi Petri (2001). Etnisyys ja kulttuuri. Teoksessa Forsander Annika, Ekholm Elina, Hautaniemi Petri, Ali Abdullahi, Alitolppa-Niitamo Anne, Kyntäjä Eve & Quoc Cuong Nguyen (toim.) *Monietnisyys, yhteiskunta ja työ* (s. 11–30). Helsinki: Palmenia-kustannus, Yliopistopaino.
- Haveri Arto (2002). Uusi julkisjohtaminen kunnallishallinnon reformeissa. *Hallinnon tutkimus*, 21 (1), 4-19.
- Heikkilä Katriina, Nyberg Solja, Töres Theorell ym. 2013: Work stress and risk of cancer: meta-analysis of 5700 incident cancer events in 116000 European men and women. *British Medical Journal* 346 (65).

- Heinonen Hanna, Aalto-Setälä Jarna, Bindar Marika, Rehnback Katriina, Kariluoma Nora & Keskinen Soili (2013). LMX-suhteen, alaistaitojen ja työhyvinvoinnin vaihtelu yksiköiden sisällä ja ulkona. *Hallinnon tutkimus* 32 (1), 5-17.
- Hendry Chris & Pettigrew Andrew 1990: Human resource management: an agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1 (1), 17-43.
- Heuru Kauko, Mennola Erkki & Ryyänen Aimo 2011: Kunta, kunnallisen itsehallinnon perusteet. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Hiltrop Jean-Marie 1996: The Impact of Human Resource Management on Organisational Performance: Theory and Research. *European Management Journal*, 14 (6), 628–637.
- Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula (2000). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hofstede Geert & Hofstede Gert Jan (2005). *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. United States of America: McGraw-Hill.
- Holm Pasi, Hopponen Anneli & Lahtinen Markus (2008). *Maahanmuuttajien työkyky 2008*. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja nro 210. Helsinki: Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos PTT.
- Huhtala Hannele & Laakso Aino (2006). Kirjallisuuskatsaus rakenneanalyttiseen paradigmaan. *Hallinnon tutkimus*, 25 (4), 4-18.
- Huselid Mark A. & Becker Brian E. (2010). Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management. *Journal of Management* 37 (2), 421–428.
- Husman 2003: Työterveyslainsäädäntö. Teoksessa Antti-Poika Mari, Martimo Kari-Pekka ja Husman Kaj (toim.) *Työterveyshuolto* (s. 29-39). Helsinki: Duodecim.
- Hyvä työterveyshuoltokäytäntö (2007)*. Manninen Pirjo, Laine Vappu, Leino Timo, Mukala Kristiina & Husman Kaj (toim.). Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Työterveyslaitos.
- Häggman-Laitila Arja (2013). Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus. *Hallinnon tutkimus* 32 (4), 301-310.
- Hämäläinen Riitta-Maija (2007): *Workplace Health Promotion in Europe – the role of national health policies and strategies*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Ihmisoikeuksien yleismaailmallinen julistus (1945). Universal Declaration of Human Rights. [www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/eng.pdf](http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/eng.pdf). Luettu 31.7.2015.
- Ilmarinen Juhani (1988). Työ, terveys ja eläkeikä: seurantatutkimus ikääntyvillä kunta-alan työntekijöillä. *Työ ja ihminen aikakauskirja* 4(88).
- Ilmarinen Juhani (1995). Työkykyä edistävät ja heikentävät tekijät. Teoksessa Matikainen Esko, Aro Timo, Kalimo Raija, Ilmarinen Juhani & Torstila Ilkka (toim.) *Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja* (s. 31–46). Helsinki; Työterveyslaitos, Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen.
- Ilmarinen Juhani, Gould Raija, Järvisalo Aila & Järvisalo Jorma (2006). Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould Raija, Ilmarinen Juhani, Järvisalo Jorma & Koskinen Seppo (toim.) *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 –tutkimuksen tuloksia* (s. 17-34). Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos ja Työterveyslaitos.
- Ilmarinen Juhani, Huhtanen Pekka & Louhevaara Veikko (2001): Ikääntymiseen ja työhön liittyvien teoreettisten mallien ja viitekehysten kehittäminen osana työkykyä ylläpitävää toimintaa. Teoksessa Ilmarinen Juhani & Louhevaara Veikko (toim.) *Ikääntyvä*



- arvoonsa - ikääntyvien työntekijöiden terveyden, työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämishjelma 1990–1996 (s. 283–289). Helsinki: Työterveyslaitos.
- International Labour Office (2012). *Solve: Integrating Health Promotion into Workplace OHS Policies. Trainer's Guide*. Forastieri Valentina (toim.). Geneva: ILO.
- Ivancevich John M. & Gilbert Jacqueline A. (2000). Diversity management time for a new approach. *Public Personnel Management* 29(1), 75-92.
- Jaakkola Magdalena (2005). *Suomalaisten suhtautuminen maahanmuuttajiin vuosina 1987–2003*. Työpoliittinen tutkimus 286. Helsinki: Työministeriö, Opetusministeriö, Sisäasiainministeriö, Helsingin kaupungin tietokeskus, Kuntoutussäätiö.
- Jaakkola Magdalena (2009). *Maahanmuuttajat suomalaisten näkökulmasta*. Asennetutkimukset 1987-2007. Tutkimuksia 1/2009. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.
- Jain Ravi K., Triandis Harry C. & Wagner Weick Cynthia (2010). *Managing Research, Development, and Innovation. Managing the Unmanageable*. Third Edition. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Jasinskaja-Lahti Inga, Liebkind Karmela & Perhoniemi Riku (2007). Perceived ethnic discrimination at work and well-being of immigrants in Finland: The moderating role of employment status and work-specific group-level control beliefs. *International Journal of Intercultural Relation* 31, 223–242.
- Jasinskaja-Lahti Inga, Liebkind Karmela & Vesala Tiina (2002). *Rasismi ja syrjintä Suomessa. Maahanmuuttajien kokemuksia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Jiang Kaifeng, Lepak David P., Kyongji Han, Hon Ying, Kim Andrea & Winkler Anne-Laure (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 2012 (22), 73-85.
- Jokinen Esa (2015). Työelämän muutosten sosiaalinen rakentuminen - Arviointitutkimus kuntarakennemuutoksessa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 43(2), 103-125.
- Juuti Pauli (2010). Työhyvinvoinnin strategia-mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen & Vesterinen Pirkko-Liisa (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen* (s. 45–55). Helsinki: Otava.
- Juuti Pauli (2005). *Monikulttuurisuus voimavaraksi*. ETMO –hankkeen tutkimusraportti, JTO –tutkimussarja. Helsinki: Kiljavan opisto.
- Kalliola Satu & Nakari Risto (2004). *Yhteistoiminta ja työpaikkojen kehittäminen. Laatuverkoston arviointitutkimus*. Tykes -raportteja 38. Helsinki: Työministeriö.
- Karasek Robert & Theorell Töres (1990). *Healthy Work: Stress, productivity and reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kauhanen Juhani (2003). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOY.
- Kauppinen Kaisa & Toivanen Minna (2002). Tasa-arvo tavoitteena, perustana erilaisuus ja monimuotoisuus. Teoksessa Lindström Kari & Leppänen Anneli (toim.) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi* (s. 256–278). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kausto Johanna, Elo Anna-Liisa, Lipponen Jukka & Elovaino Marko (2005). Moderating effects of job insecurity in the relationships between procedural justice and employee well-being. Gender differences. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 14 (4), 431-452.
- Kinnunen ja Feldt (2005). Stressi työelämässä. Teoksessa Kinnunen Ulla, Feldt Taru ja Mauno Saija (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 13-37). Jyväskylä: SP-kustannus.
- Kirjavainen Paula & Laakso-Manninen Ritva (2000). *Strategisen osaamisen johtaminen*. 2. muuttumaton painos. Helsinki: Edita Oyj.
- Kitzinger Jenny (1995). Qualitative Research. Introducing focus groups. *British Medical Journal*. 311 (7000), 299-302.

- Kivimäki Mika, Elovainio Marko, Vahtera Jussi & Ferrie Jane E. (2002). Organizational justice and health of employees: prospective cohort study. *Occupational Environmental Medicine* 60, 27–34.
- Kivimäki Mika, Ferrie Jane E., Head Jenny, Shipley Martin J., Vahtera Jussi & Marmot Michael G. (2004). Organisational justice and change in justice as predictors of employee health: the Whitehall II study. *Journal of Epidemiology and Community Health* 58, 931–937.
- Kivimäki Mika, Nyberg Solja T., Batty David G. ym. (2012). Job strain as a risk factor for coronary heart disease: a collaborative meta-analysis of individual participant data. *Lancet. October; 380* (9852): 1491–1497.
- Kivimäki Mika, Vahtera Jussi, Pentti Jaana & Ferrie Jane E. (2000). Factors underlying the effect of organisational downsizing on health of employees: longitudinal cohort study. *British Medical Journal* 320, 971–975.
- Koivumäki Jaakko (2005). Uusi julkisjohtaminen ja työelämän muutokset 1990-luvulla – Lähenivätkö julkisen ja yksityisen sektorin palkansaajien työelämäkokemukset? *Hallinnon tutkimus* 24 (3), 14–31.
- KOM (2011). *Maahanmuuttoa ja liikkuvuutta koskeva kokonaisvaltainen lähestymistapa*. Bryssel: Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle.
- Korkiasaari Jouni (1992). *Siirtolaisia ja ulkосуomalaisia. Suomen siirtolaisuus ja ulkосуomalaiset 1980-luvulla*. Työpoliittinen tutkimus no 33, Työministeriö. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Koski Pasi, Järvensivu Anu & Nikkanen Risto (2014). Organisatoriset käytännöt, yrityksen suorituskyky ja työhyvinvointi – löytyykö yhteistä? *Hallinnon tutkimus* 33(2), 85–101.
- Kottak Conrad Phillip (2011). *Cultural Anthropology. Appreciating Cultural Diversity*. Fourteenth Edition. United States of America: McCraw-Hill.
- Kotila Olli (2005). *Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus*. Cranet – projekti. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja B-62. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki: HSE-Print.
- Krueger Richard A. (1988). *Focus Groups. A Practical Guide for Applied research*. Newbury Park, California: Sage.
- Kujanpää Kirsti (2010). Monikulttuurisuus kunnan henkilöstöstrategioissa. *Työ ja ihminen aikakauskirja*, 21, lisänumero 2, 616–631.
- Kunnallinen Työmarkkinalaitos (2000). *Kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointia koskeva suositus*. Helsinki.
- Kunnallinen Työmarkkinalaitos (2007a). *Kuntapalvelujen strateginen toteuttaminen henkilöstöjohtamisen avulla*.
- Kunnallinen Työmarkkinalaitos (2007b). *Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt – suositus kunta-alalle*. Helsinki.
- Kuntalaki* 410 (2015). [www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410). Luettu 14.5.2015.
- KT Kuntatyönantajat (2012). *Henkilöstövoimavarat kuntakonsernissa. Strategiat hallinnaksi, hallinta strategiaksi*. KT Kuntatyönantajat, Helsinki.
- KT Kuntatyönantajat (2013). *Henkilöstövoimavarojen arviointi. Suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen*. Helsinki: KT Kuntatyönantajat.
- Kuusela Pekka, Pakarinen Terttu & Sädevirta Jukka (2007). Tutkimusavusteinen kehittäminen realismin perinteen näkökulmasta. Teoksessa Ramstad Elise ja Alasoini Tuomo (toim.) *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita* (s. 152–170). Tykes -raportteja 53, Helsinki: Työministeriö.

- KvantiMOTV*. [www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/summamuuttajat/summamuuttajat.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/summamuuttajat/summamuuttajat.html).  
Luettu 16.9.2012.
- Kyngäs Helvi & Vanhanen Liisa (1999). Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11(1), 3-12.
- Kyrö Paula (2003). *Tieteellinen tutkimusprosessi, osat 1-5*. [www.metodix.com](http://www.metodix.com). Luettu 18.8.2004.
- Laamanen Tomi, Kamensky Mika, Kivilahti Terhi, Kosonen Paavo, Laine Kalle & Lindell Martin (2005). *Strategisen johtamisen käsitteet*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Laine Markus, Bamberg Jarkko & Jokinen Pekka (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine Markus, Bamberg Jarkko & Jokinen Pekka (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*, (s. 9-38). Helsinki: Gaudeamus.
- Laki kotoutumisen edistämisestä 2010/1386*. [www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20101386](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20101386)
- Laki kunnallisesta työmarkkinalaitoksesta* 254/1993.  
[www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930254](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930254)
- Laki sairausvakuutuslain muuttamisesta* 19/2012.  
[www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120019](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120019)
- Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007*  
[www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449)
- Laki työterveyshuoltolain muuttamisesta* 20/2012.  
[www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120020](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120020)
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007*. [www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334)
- Larja Liisa, Wariu Johanna, Liselott Sundbäck, Karmela Liebkind, Irja Kandolin & Inga Jasinskaja-Lahti (2012). *Discrimination in the Finnish Labour Market –An Overview and a Field Experiment on Recruitment*. Publication of the Ministry on Employment and Economy, Employment and Entrepreneurship 16/2012, Ministry of Employment and Economy. [www.tem.fi/files/32827/TEMjul\\_16\\_2012\\_web.pdf](http://www.tem.fi/files/32827/TEMjul_16_2012_web.pdf). Luettu 25.1.2014.
- Larsen Henrik Holt & Brewster Chris (2000). Human Resource Management in Northern Europe. Trends, Dilemmas and Strategies. Teoksessa Brewster Chris & Larsen Henrik Holt (toim.) *Human Resource Management in Northern Europe. Trends, Dilemmas and Strategy* (s. 1-23). Cornwall: T.J International, Paldstow.
- Launis Kirsti, Lehto Anna-Maija, Mäkitalo Jorma, Räsänen Keijo & Ylikoski Matti (2001). *Työkykytutkimuksen ja -tiedon katvealueet. Työkyvyn ylläpidon tutkimus ja arviointi*. Raportti 5. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Kansaneläkelaitos, Työterveyslaitos.
- Legge Karen (1995). *Human Resource Management. Rhetories and Realities*. Wiltshire: by Anthony Rowe Ltd, Chippenham.
- Lehto Kirsi & Viitala Riitta (2016). "Enemmän tulosta vähemmällä väellä?" Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon tutkimus* 35(2), 117-131.
- Leino Helena (2007). Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa Laine Markus, Bamberg Jarkko & Jokinen Pekka (toim.) *Tapaustutkimuksen taito* (s. 214-227). Helsinki: Gaudeamus.
- Lengnick-Hall Mark, Lengnick-Hall Cynthia, Andrade Leticia S. & Drake Brian (2006). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review* 19, 64-85.
- Liebkind, Karmela (2000). Kun kulttuurit kohtaavat. Teoksessa Liebkind Karmela (toim.) *Monikulttuurinen Suomi. Etniset suhteet tutkimuksen valossa* (s. 13-27). Helsinki: Gaudeamus.
- Liebkind, Karmela (1994). Maahanmuuttajat ja kulttuurien kohtaaminen. Teoksessa Liebkind Karmela (toim.), Maahanmuuttajat. Kulttuurien kohtaaminen Suomessa (s. 21-49). Helsinki: Gaudeamus.

- Lindström Kari (2002). Työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin näkökulman kehittyminen Suomessa. Teoksessa Lindström Kari & Leppänen Anneli (toim.) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi* (s. 24-34). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lindström Sara & Vanhala Sinikka (2011). Tuloksellisuusdiskurssit kuntien henkilöstöjohtamisessa. *Hallinnon tutkimus* 30 (1), 5-19.
- Long Choi Sang, Kowang Tan Owee, Muthuveloo Rajendran & Ping Teoh Ai (2013). A Review on the Relationship between HRM Practices and Firm's Performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7 (2), 312-316.
- Lukkarinen Hannele & Lepola Irja (2003). Metodologinen triangulaatio – tutkimuskohteen sisällöllisen kokonaisuuden hahmottaminen ja validiteetin vahvistaminen. *Hoitotiede* 15 (5), 202-213.
- Lumijärvi Ismo (2002). Henkilöstövoimavarojen aikaansaannoskyky –osion tutkiminen ja arviointi julkisella sektorilla. Teoksessa Suurnäkki Timo (toim.) *Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Kunta-alan tuloksellisuusprojekti* (s. 30-48). Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä.
- Lundgren Solveig (2011). Learning opportunities for nurses working within home care. *Journal of Workplace Learning* 23 (1), 6-19.
- Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union 2007* [www.enwhp.org](http://www.enwhp.org). Luettu 25.1.2014.
- Lähdesmäki Kirsi (2003). *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen: Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittämisestä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun*. Acta Wasaensia 113, Vaasan yliopisto.
- Mabey Christopher, Salaman Graeme & Storey John (1998). Strategic Human Resource Management. The Theory of Practice and the Practice of Theory. Teoksessa Mabey Christopher, Salaman Graeme & Storey John (toim.) *Strategic Human Resource Management* (s. 1-13). The Open University Business School. London: SAGE Publications Ltd.
- Mamia Tero (2009). Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Blom Raimo & Hautaniemi Ari (toim) *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* (s. 20-55). Helsinki: Gaudeamus, University Press, Oy Yliopistokustannus, HYV-yhtymä.
- Mannila Simo, Castadena Anu E. & Jasinskaja-Lahti Inga (2012). Syrjintä ja välivaltakokemukset. Teoksessa Castadena Anu E., Rask Shadia, Koponen Päivikki, Mölsä Mulki & Koskinen Seppo (toim.) *Maahanmuuttajien terveys ja hyvinvointi. Tutkimus venäläis-, somalialais- ja kurditaustaisista Suomessa* (s. 229-243). Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, raportti 61. Tampere: Juvenes Print- Suomen yliopistopaino Oy.
- Mead Richard (1990). *Cross-Cultural Management Communication*. Essex: John Wiley & Sons. Courier International Ltd.
- Meer Nasar & Modood Tariq (2009). The Multicultural State We're In: Muslims, 'Multiculture' and the 'Civic Re-balancing of British Multiculturalism. *Political Studies*. 57, 473-497.
- Menon Sanjay T. (2012). Human resource practices, supply chain management, and wellbeing. *International Journal of Manpower* 33(7), 769-785.
- Metsämuuronen Jari (2000). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen Jari 2006: Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen Jari (toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja* (s. 79-144). Helsinki: International Methelp.
- Mintzberg Henry (1987). The Strategy Concept I: Five ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.

- Mintzberg Henry (1989). *Mintzberg on management inside our strange world of organization*. New York: Free Press.
- Mitchell Clyde J. (1983). Case and situation analysis. *The Sociological Review* 31 (2), 187-211.
- Mohd Noor, Khairul Baharein (2008). Case Study: A Strategic Research Methodology. *American Journal of Applied Sciences* 5(11), 1602-1604.
- Moore Sarah (1999). Understanding and managing diversity among groups at work: key issues for organisational training and development. *Journal of European Industrial Training* 23(4/5), 208-217.
- Mor-Barak Michael E. & Levin Amy (2002). Outside of the corporate mainstream and excluded from the work community: a study of diversity, job satisfaction and well-being. *Community, Work & Family* 5(2), 133-157.
- Morgan David L. (1996). Focus Group. *Annual Review of Sociology* 22(1), 129-152.
- Morgan David L. (2010). Reconsidering the Role of Interaction in Analyzing and Reporting Focus Groups. *Qualitative Health Research* 20(5), 718-722.
- Morgan Gareth (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills, (Calif.): Sage Publications, Inc.
- Mäkelä Klaus (1990). Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Klaus Mäkelä (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta* (s. 42-61). Helsinki: Gaudeamus.
- Mäkitalo Jorma (2003). Työkyvyn käsite. Teoksessa Antti-Poika Mari, Martimo Kari-Pekka & Husman Kaj (toim.) *Työterveyshuolto* (s. 141-147). Duodecim. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mäkitalo Jorma & Palonen Juhani (1994). Mitä on työkyky: lääketieteellinen, tasapainomallin mukainen ja integroitu käsitystyyppi. Työympäristötutkimuksen aikakauskirja. *Työ ja ihminen* 8 (3), 155-162.
- Määttä Seppo & Ojala Timo (1999). *Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard*. Hallinnon kehittämiskeskus, Valtiovarainministeriö. Helsinki: Edita.
- Nevanlinna Antti 2004: *SPSS-jatkokurssin materiaali*. [www.helsinki.fi/atk/tilasto/Spssjatko.html](http://www.helsinki.fi/atk/tilasto/Spssjatko.html). Luettu 10.5.2005.
- Nkomo Stella & Hoobler Jenny M. (2014). A historical perspective on diversity ideologies in the United States: Reflections on human resource management research and practice. *Human Resource Management Review*, 24, 245-257.
- Nuutinen Sanna, Heikkilä-Tammi Kirsi & Manka Marja-Liisa (2014). Työyhteisötaitojen merkitys organisaatiomuutoksessa – Miten henkilöstö voi edistää muutoksen onnistumista? *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 42(4), 429-448.
- Ollila Marjatta & Joki Eeva (2005). *Työhyvinvoinnin edistäminen kunta-alalla*. Kuntatyö kunnossa. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Otala Marja-Leena & Ahonen Guy (2005). *Työhyvinvointi tuloksentehtävänä*. 2.uudistettu painos. Ekonomia. Helsinki: WSOY Pro.
- Paakkonen Niina & Hakonen Niilo (2015). *Kunta-alan tuloksellisuuskysely 2015*. Helsinki: KT Kuntatyönantajat. [www.kt.fi](http://www.kt.fi). Luettu 14.3.2016.
- Paauwe Jaap (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies* 46 (1), 129-142.
- Palm & Voutilainen (1977). *Henkilöstöpolitiikka*. 3.uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Palola Elina (2003). EU korostaa laillisten maahanmuuttajien tehokasta kotouttamista ja integrointia työmarkkinoille. *Työpoliittinen aikakauskirja* 3, 42-52.
- Parekh Bhikhu (2006). *Rethinking Multiculturalism. Cultural Diversity and Political Theory*. Second Edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Pekkarinen Laura & Pekka Toni (2014). Työhyvinvoinnin ja työkyvyn strateginen johtaminen ja työterveysyhteistyö kunta-alalla vuona 2015. Kevan tutkimuksia 1/2015. Helsinki: Keva.
- Peltola Taru (2007). Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa Laine Markus, Bamberg Jarkko ja Jokinen Pekka (toim.) *Tapaustutkimuksen taito* (s. 111-129). Helsinki: Gaudeamus.
- Peltonen Tuomo (2001). Strateginen henkilöstöjohtaminen organisaation määrittelykamppailussa. Analyysi henkilöstöjohtajien puheesta. *Hallinnon tutkimus* 20 (3), 55–75.
- Pescud Melanie, Teal Renee, Shilton Trevor, Slevin Terry, Ledger Melissa, Waterworth Pippa & Rosenberg Michael (2015). Employer's views on promotion of workplace health and wellbeing: a qualitative study. *BMC Public Health* (15)642, 1-10.
- Pless, N.M. & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice, *Journal of Business Ethics* 54, 129-47.
- Pohjonen Tiina (2001). Age-related physical fitness and the predictive values of the fitness tests for work ability in home care work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* (43), 8, 723-730.
- Pollitt Christopher & Bouckaert Geert (2000). *Public Management Reform. A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Prasad Pushkala, Mills Albert J., Elmes Michael & Prasad Anahum (1997). *Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Workplace Diversity*. The United States of America: Sage Publications.Inc.
- Rajamäki Pentti & Voutilainen Eero (1975). *Esimies ja henkilöstön kehittäminen*. Ekonomia-sarja 36, Helsinki: Weilin+Göös.
- Rantanen Jorma (1995). Tutkimuksesta työkyvyn ylläpitoon -tutkimuslaitoksen mahdollisuudet. Teoksessa Matikainen Esko, Aro Timo, Kalimo Raija, Ilmarinen Juhani & Torstila Ilkka (toim.) *Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja* (s.17-24). Helsinki: Työterveyslaitos. Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen.
- Ravanti Elina & Pääkkönen Rauno (2012). *Työhyvinvoinnin tilannekuva. Selvitys 15 työpaikan työhyvinvoinnin näkemyksiä – työnantajan nykyiset tiedot ja taidot toimintaan*. Tampere: Työterveyslaitos
- Rask Shadia, Suvisaari Jaana, Koskinen Seppo, Koponen Päivikki, Mölsä Mulkki, Lehtisalo Riikka, Schubert Carla, Pakaslahti Antti & Castadena Anu (2016). The ethnic gap in mental health: A population -based study of Russian, Somali and Kurdish origin migrants in Finland. *Scandinavian Journal of Public Health* 44, 281-290.
- Rehnback Katriina & Keskinen Soili (2005). *Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla*. Kuntatyö kunnossa. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Repo Markku (2011). Kuka on maahanmuuttaja. *Tieto & trendit 1*. Helsinki: Tilastokeskus
- Richardson Pikay (2005). Kulttuurisesti monimuotoisen työyhteisön johtaminen. Teoksessa Pitkänen Pirkko (toim.) *Kulttuurien välinen yhteistyö* (s. 63-75). Helsinki: Edita.
- Riikonen Eila, Tuomi Kaija, Vanhala Sinikka & Seitsamo Jorma (2003). *Hyvinvoiva henkilöstö– menestyvä yritys*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Rintala-Rasmus Anita & Giorgiani Terhi (2007). Kulttuurit kohtaavat työhönotossa. Teoksessa Vartia Maarit, Bergbom Barbara, Giorniani Terhi, Rintala-Rasmus Anita, Riala Riitta & Salminen Simo (toim.) *Monikulttuurisuus työn arjessa* (s. 37-63). Helsinki: Työterveyslaitos ja Työministeriö.
- Robbins Stephen P. (2005). *Organizational Behavior*. Eleventh edition. United States of America: Pearson Prentice Hall.
- Romana Anneli, Keskinen Soili & Keskinen Esko (2004). Oikeudenmukainen johtaminen –arjen kokemuksia ja menetelmiä. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

- Rubenowitz Sigvard (1975). *Henkilöstöhallinto ja työpsykologia*. Ekonomia-sarja 14., Helsinki. Suomentanut Pirkko Talvio-Jaatinen. Helsinki: Weilin+Göös.
- Salmi Ilkka, Perttula Juha & Syväjärvi Antti (2014). Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen – esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa. *Hallinnon tutkimus* 33(1), 21-38.
- Salminen Ari (2004). *Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salminen Ari (1993). *Hallintotiede: Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Saukkonen Pasi (2013). *Politiikka monikulttuurisessa yhteiskunnassa*. Toinen korjattu painos. Cuporen verkkojulkaisuja 17, Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö, Helsinki. [www.cupore.fi/verkkojulkaisut\\_17.php](http://www.cupore.fi/verkkojulkaisut_17.php). Luettu 30.4.2013.
- Saukkonen Pasi (2012). *Monikulttuurisuus ja multikulturalismi*. [www.ays.fi/versus/pdf/versus\\_2\\_2.pdf](http://www.ays.fi/versus/pdf/versus_2_2.pdf). Luettu 1.8.2014
- Savileppä Anna (2006). *Johda moninaisuutta. Investoi tulevaisuuteen*. 2.painos. Helsinki: Diversa Consulting.
- Savileppä Anna (2007). Monimuotoisuus ja tasa-arvo yrityksen tuloksen tekijöinä. Monimuotoisuuden johtaminen ja dialogi – tulevaisuuden organisaation voimavarat. Teoksessa Kauppinen Kaisa & Evans Julia (toim.) *Monikko- tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä* (s. 112-127). ERS-hanke, Helsinki.
- Schein Edgar H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Calif : Jossey-Bass Publishers.
- Schmidt Tiina & Vanhala Sinikka (2010). *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992–2009*. Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. Cranet –projekti. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-115. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Helsinki: Aalto-Print.
- Schuler Randall S. & Jackson Susan E. 1987: Linking Competitive Strategies with *Human Resource Management Practices I*, 207-219.
- Schulte Paul & Vainio Harri (2010). Well-being at work: Overview and perspective, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health* 36 (5), 422–429.
- Seeck Hannele (2008). *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus, Helsinki.
- Selden Sally Coleman (2007). Innovations and Global Trends in Human Resource Management Practices. Teoksessa Peters B. Guy & Pierre Jon (toim.) *The Handbook of Public Administration* (s. 39-48). Great Britain: SAGE Publications Ltd.
- Shafritz Jay M. & Ott J. Steven (2001). *Classics of Organization Theory*. Fifth Edition. Wadsworth Group, United States of America.
- Sippola Aulikki (2007). *Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management*. Acta Wasaensia No 180, Business Administration 75, Management and Organization. Universitas Wasaensis. Vaasan Yliopisto.
- Sippola Aulikki & Hammar-Sumari Sari (2006). Towards Workplace and Service Equality in Finland. *Finnish Journal of Ethnicity and Migration* 1 (1), 15-25.
- Sippola Aulikki, Leponiemi Jussi & Suutari Vesa (2006). *Kulttuurisesti monimuotoistuvien työyhteisöjen kehittäminen*. Pitkittäistutkimus 15 työkulttuurin välittäjäryhmän toiminnasta ja vaikuttavuudesta. Työpoliittinen tutkimus no 304, Helsinki.
- Sippola Aulikki (2005). Työyhteisöjen lisääntyvä monimuotoisuus -muutoksia henkilöstöjohtamiseen? Teoksessa Pitkanen Pirkko (toim.) *Kulttuurien välinen työ* (s. 88-98) Helsinki: Edita.
- Sisson Keith & Storey John (2000). *The Realities of Human Resource Management. Managing the Employment Relationship*. Great Britain: Open University Press.

- Shantz Amanda, Alfes Kerstin, Truss Catherine & Soane Emma (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management* 24 (13), 2608-2627.
- Shore Lynn M.; Randel Amy E., Chung Beth G., Ehrhart Karen Holcombe & Singh Gangaram (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management* 37(4), 1262-1289.
- Special Eurobarometer 317 (2009). *Discrimination in the EU in 2009*, European Commission.
- Stenvall Jari, Majoinen Kaija, Syväjärvi Antti, Vakkala Hanna & Selin Antti (2007). ”*Mees romppeines siihen*”. *Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioiden*. Acta nro 191. Lapin yliopisto ja Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Stenvall Jari, Syväjärvi Antti & Vakkala Hanne (2008). ”*Kun romppeet ovat paikoillaan*”. *Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen?* Acta 204. Lapin yliopisto ja Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Stewart Davis W. & Shamdasani Prem N. (1990). *Focus Groups. Theory and Practice*. Applied Social Research Methods Series. Volume 20. California: SAGE Publications.
- STM (1999). Työterveyshuollon neuvottelukunta 31.8.1999: Työterveyshuolto ja työpaikkojen työkykyä ylläpitävä toiminta. Päivi Peltomäki ym. (toim.) 1999. *10 vuotta työtoimintaa: työkykyä ylläpitävä toiminta uudistuu* (s.158-165). Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö, Työterveyslaitos ja Kansaneläkelaitos.
- Stoecker Randy (1991). Evaluating and rethinking the case study. *The Sociological Review* 39 (1), 88-112.
- Syrjintä Suomessa* 2006 (2007). Lepola Outi ja Villa Susan (toim.). Helsinki: Ihmisoikeusliitto.
- Syväjärvi Anssi & Stenvall Jari (2003). Henkilöstövoimavarat työntekijöiden organisaatiotoimintaosaamisen arvioinnin ja johtamisen näkökulmasta. *Hallinnon tutkimus* 22 (4), 338–351.
- Syväjärvi Antti & Vakkala Hanna (2009). Henkilöstön perehdyttäminen ja psykologinen johtamisorientaatio kuntien muutostilanteissa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 37(3), 315-335.
- Syvänen Sirpa (2007). Laatu-verkoston teoreettisen viitekehyksen kehityspolut. Teoksessa Ramstad Elise & Alasoini Tuomo (toim.) *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita* (s. 130-151). Tykes- raportteja 53, Helsinki: Työministeriö.
- Söderqvist Minna (2005). *Ulkomaalaiset työnantajan silmin – ”Se on niinku tyyppi, tyyppi ja osaaminen, ei se tutkinto, ei”*. Helian julkaisusarja A:20. Helsinki: Multiprink Oy.
- Sädevirta Jukka (2004). *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen*. Tykes. Raportteja 35, Helsinki.
- TSS-sopimus (1966). Taloudellisia, sosiaalisia ja sivistyksellisiä oikeuksia koskeva kansainvälinen yleissopimus (SopS 6/1976).
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J. & Devanna, M. A. (1982). Strategic human resource management. *Sloan Management Review (Pre-1986)*, 23 (2), 47-61.
- The Corporate Responsibility to Respect Human Rights (2012).
- Thomas Roosevelt R. Jr. (2001). Diversity Tension and other Underlying Factors in Discrimination Suits. *Employment Relations Today*, 31–41.
- Tiittula Liisa (2005). Monikulttuurisuus ja viestintä. Teoksessa Pitkänen Pirkko (toim.) *Kulttuurien välinen työ* (s. 123-135). Helsinki: Edita.



- The Corporate Responsibility to Respect Human Rights (2012)*. An Interpretive Guide. United Nations Human Rights. Office of the High Commissioner. New York and Geneva: United Nations.
- Truss Catherine (2003). Strategic HRM: enablers and constraints in the NHS. *The International Journal of Public Sector Management* 16 (1), 48-60.
- Truss Catherine, Gratton Lynda, Hope-Hailey Veronica, McGovern Patrick & Stiles Philip (1997). Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. *Journal of Management Studies* 34 (1), 53-73.
- Trux Marja-Liisa (2010). *No Zoo. Ethnic Civility and its Cultural Regulation Among the Staff of a Finnish High-Tech Company*. Helsinki School of Economics, Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, A-359. Helsinki: Aalto University School of Economics-Aalto Print.
- Trux Marja-Liisa (2005). ”Ei sitä meillä kukaan kato” – kansainvälisyys ja monietnisyys helsinkiläisellä IT-työpaikalla. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 2, 39–69.
- Tuomi Kaija, Vanhala Sinikka, Nykyri Erkki & Janhonen Minna 2004: Organizational practices, work demands and well-being of employees: a follow-up study in metal industry and retail trade. *Occupational Medicine* 54, 115- 121.
- Turunen Hannele, Paukkunen Leena, Tossavainen Kerttu & Taskinen Helena (1996). Ryhmähaastattelu aineistonkeruumenetelmänä - osallistujien näkemyksiä haastattelujen toteutuksesta. *Hoitotiede* 8 (4), 194–202.
- Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020* (2012) Työ- ja elinkeinoministeriö 2012 [http://tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf](http://tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf)
- Työhyvinvointi kuuluu kaikille* (2000). Helsingin henki. Helsingin kaupunginkanslian julkaisusarja A 11/2000, Helsinki: Helsingin kaupunginkanslia.
- Työhyvinvointi – uudistuksia ja käytäntöjä* (2009). Progress/Application for Programme VP/2007/005/371 restructuring, well-being at work and financial participation. Hannu Anttonen & Tuule Räsänen (toim.). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Työ ja terveys Suomessa 2003*. (2004). Timo Kauppinen, Rauno Hanhela Pirjo Heikkilä, Suvi Lehtinen, Kari Lindström, Jouni Toikkanen & Antti Tossavainen (toim.). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Työ ja terveys Suomessa 2012* (2013). Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Timo Kauppinen, Pauliina Mattila-Holappa, Merja Perkiö-Mäkelä, Anja Saalo, Jouni Toikkanen, Seppo Tuomivaara, Sanni Uuksulainen, Marja Villuksela & Simo Virtanen (toim.). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Työministeriö (2006). *Hallituksen maahanmuuttopoliittinen ohjelma*. Työhallinnon julkaisu 371.
- Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma* (2003). Pääös ja arviointiraportti 2000-2003. Vantaa: AT-Julkaisutoimisto Oy, Kirjapaino Keili Oy.
- Työterveyshuolto (2003). Antti-Poika Mari, Martimo Kari-Pekka & Hussman Kaj (toim.). Duodecim. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Työterveyshuoltolaki 2001/ 1383.
- Työterveyslaitos (2007). *Monikulttuurisuus työn arjessa*. Vartia Maarit, Bergbom Barbara, Giorgiani Terhi, Rintala-Rasmus Anita, Riala Riitta & Salminen Simo (toim.) Helsinki: Työterveyslaitos, Työministeriö.
- Työturvallisuuslaki 2002/ 738.
- Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020* (2011). Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:13. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Ulrich Dave (1997a). *Human Resources Champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School.

- Ulrich Dave (1997b). *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Käännös Kirsti Iivonen. Helsinki: Talentum.
- Ulrich Dave & Dulebohn James (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review* 25, 188-204.
- United Nations Global Compact (2014). *Guide to Corporate Sustainability. Shaping a Sustainable Future*. New York: United Nations. [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) Luettu 4.6.2015.
- Uotila Timo-Pekka, Viitala Riitta, Mäkelä Liisa & Tanskanen Jussi (2012). Goal awareness and performance matter in job well-being. Teoksessa Vanhala Sinikka, Tilev Kristina & Lindström Sari (toim.). *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus* (s. 61-78). Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan 105-laitos. Hiperco-projekti. Helsinki: Aalto-yliopisto.
- Uudistettu Euroopan unionin sosiaalinen asiakirja 2002. SopS 78/2002. [www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopsteksti/2002/20020080](http://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopsteksti/2002/20020080). Luettu 31.7.2015.
- Uusitalo Hannu (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. Juva: WSOY.
- Uusitalo Minna, Stråhl Timo, Perttilä Kerttu & Rimpelä Matti (2007). Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen kuntien suunnittelu- ja seuranta-asiakirjoissa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 3, 295-309.
- Vahtera Jussi, Kivimäki Mika, Ala-Mursula Leena & Pentti Jaana (2002). Työn hallinta ja työaikaohjelmien hallinta. Teoksessa Vahtera Jussi, Kivimäki Mika & Virtanen Pekka (toim.) *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita* (s. 29-36) Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vahtera Jussi, Kivimäki Mika & Pentti Jaana (1997). Effect of organisational downsizing on health of employees. *The Lancet* 350, 1124-1128.
- Vahtera Jussi, Kivimäki Mika, Pentti Jaana, Linna Anne, Virtanen Marianna, Virtanen Pekka & Ferrie Jane E (2004). Organisational downsizing, sickness absence, and mortality: 10-town prospective cohort study. *British Medical Journal*, 328, 555-560.
- Vahtera Jussi, Kivimäki Mika, Pentti Jaana & Theorell Töres (2000). Effect of change in the psychosocial work environment on sickness absence: a seven year follow up of initially healthy employees. *Journal of Epidemiology & Community Health* 54, 484-493.
- Vahtera Jussi & Pentti Jaana (1995). *Voimavarat, terveys ja työelämän muutos*. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 7. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vahtera Jussi & Soini Sinikka (1994). *Psykososiaaliset voimavarat ja tasa-arvo työssä*. Työpoliittinen tutkimus Nro 84. Helsinki: Työministeriö.
- Vakkala Hanna (2012). *Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä*. Acta-väitöskirja. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Vakkala ja Syväjärvi (2012) Henkilöstöjohtamista kuntien muutostilanteissa: autenttisuus ja ihmisläheinen johtamisote. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 40 (4), 346-363.
- Valtion kotouttamisohjelma (2012). Hallituksen painopisteet vuosille 2012-2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, konserni 27/2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. [http://www.tem.fi/files/33350/Valtion\\_kotouttamisohjelma\\_vuosille\\_2012-2015\\_1.6.2012\\_2.pdf](http://www.tem.fi/files/33350/Valtion_kotouttamisohjelma_vuosille_2012-2015_1.6.2012_2.pdf). Luettu 11.10.2013.
- Vanhala Sinikka & Kotila Olli (2006). Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkevät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus* 2, 65-78.
- Vanhala Sinikka, Tilev Kristina & Lindström Sara (toim.) 2012: *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. Johtamisen ja kansainvälisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos, HIPERCO-projekti. Helsinki: Aalto-yliopisto.

- Vanhala Sinikka & Tuomi Kaija (2006). HRM, Company Performance and Employee Well-being. *Management Revue* 17 (3), 241–255.
- Viimeinen tykykirja?* (2005) Paso Eija, Mäkitalo Jorma & Palonen Juhani (toim.). Oulu: Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus; Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola.
- Viitala Riitta (2004). *Henkilöstöjohtaminen*. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala Riitta, Tanskanen Risto & Sääntti Risto (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis* 23 (4), 606-620.
- Virtanen Marianna, Nyberg Solja T, Batty David G. ym. (2013). Perceived Job Insecurity as a risk factor incident coronary heart disease: systematic review and meta-analysis. *British Medical Journal* 347, 1-16.
- Virtanen Petri & Kauppinen Ilpo (2008). Henkilöstövoimavarojen johtamisen strategisten päämäärien välittyminen organisaatiossa. *Hallinnon tutkimus* 27 (2), 38-51.
- Vuorento Reijo (2001). Kuntasektorin rekrytointitarve suuri. *Työpoliittinen aikakauskirja* 44 (1), 74–76. Helsinki: Työministeriö.
- Vuori Jari (2005). Terveysjohtaminen ja –hallinto tieteenalana. Teoksessa Vuori Jari (toim.). *Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus terveydenhuollon työyhteisöissä* (s. 10-33). Porvoo: WSOY.
- Way Sean A. & Jonsson Diane E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review* 15 (1), s. 1-19
- Wasonga Teresa A. (2005). Multicultural education knowledgebase, attitude, and preparedness for diversity. *International Journal of Educational Management* 19 (1), 67-74.
- Wayland Sarah V. (1997) Immigration, Multiculturalism and National Identity in Canada. *International Journal of Minority and Group Rights*, 5 (1), 33-58.
- Wright Patrick M. & Boswell Wendy R. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management* 2002, 28 (3), 247 – 276.
- Wright Patrick M., Dunford Benjamin B. & Snell Scott A. (2001). Human resources and resource based view of the firm. *Journal of Management* 27 (2001), 701-721.
- Whyatt-Nichol Heather & Antwi-Boasiako Kwame Badu (2012). Diversity Management: Development, Practices, and Perceptions among State and Local Government Agencies. *Public Personnel Management* 41 (4), 749- 772.
- Yläkö Maaria (2000). Kansainvälistymisen kahdet kasvot – muuttoliikkeet ja kulttuurien globalisaatio. Teoksessa Marja-Liisa Trux (toim.), *Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä* (s. 21-84). Helsinki: WSOY.
- Yhdenvertaisuuslaki 2004/21. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021>
- Yin Robert K. (2003). *Case study research. Design and Methods*. Third Edition. Applied Social Methods Series Volume 5. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Yleissopimus no 159 (1983). Ammatillinen kuntoutus ja työllistäminen (vajaakuntoiset henkilöt). Kirjassa Sandell Toni (toim.) *Kansainvälisen työjärjestö ILO:n yleissopimukset*, 2. ja uudistettu painos. Helsinki: Työministeriö, Suomen ILO-neuvottelukunta. [www.tem.fi/files/25956/ilo\\_yleissopimukset.pdf](http://www.tem.fi/files/25956/ilo_yleissopimukset.pdf). Luettu 31.7.2015.
- Yleissopimus no 155 (1981). Työturvallisuus ja -terveys sekä työympäristö. Kirjassa Sandell Toni (toim.) *Kansainvälisen työjärjestö ILO:n yleissopimukset*, 2. ja uudistettu painos. Helsinki: Työministeriö, Suomen ILO-neuvottelukunta. [www.tem.fi/files/25956/ilo\\_yleissopimukset.pdf](http://www.tem.fi/files/25956/ilo_yleissopimukset.pdf). Luettu 31.7.2015.
- Yritysten vastuu kunnioittaa ihmisoikeuksia* (2014). Tulkintaopas. Yhdistyneet kansakunnat

New York ja Geneve 2012, Yhdistyneiden kansakuntien ihmisoikeusvaltuutetun toimisto.  
Helsinki: Ihmisoikeuskeskus.

Young Suzanne, Bartram Timothy, Stanton Pauline & Leggat Sandra G. (2010). High performance work systems and employee well-being. A two stages study of a rural Australian hospital. *Journal of Health Organization and Management* 24 (2), 182-199.

## **HAASTATTELUTEEMAT**

### Ryhmähaastattelut

Työkyky ja työhyvinvointi -osa-alueet, edistävät ja uhkaavat tekijät

Kehittämistoiminta

- mitä tehty, kuka tehnyt, oma roolisi
- tarve jatkossa, mihin valmis sitoutumaan, työsuojelun rooli

Tyky/Tyhy -toiminta, sisältö, oma rooli, suunta

Yhteistoiminta työterveyshuollon ja asiakasviraston kanssa

- taustatietojen tarve ja saanti, yhteinen näkemys
- asiakasviraston tarpeet vs. työterveyshuollon palvelujen mitoitus (tarkastukset, sairaanhoito, työkyvyn arviot, työpaikkakäynnit, neuvottelut)
- kehittämistarpeet

Maahanmuuttajat

Valmiudet tunnistaa työkykyriskejä, välineet tunnistaa, seuranta ja arviointi

- voimavarat, koulutus- ja/tai resurssitarpeet

Muuta, mitä

### YKSILÖHAASTATTELUT

#### Esimiehet ja maahanmuuttajat

Taustatiedot: nimi, sukupuoli, ikä, koulutus, ammattinimike, työpiste

Maahanmuuttajilta lisäksi: kansalaisuus ja maahantulon vaiheet, Suomeen tulon syyt

Työsuhteet vaiheet: aikaisempi, miten sai työpaikan

Esimiehiltä lisäksi: organisaation henkilöstöpolitiikkaa, moninaisuuden johtaminen, monikulttuurisen työyhteisön johtaminen. miten huomioitu

Työsuhteen alkuvaihe, perehdytys

Työyhteisön asenteet, miten koki, esimiehen merkitys työsuhteen alussa/ työsuhteen jatkuessa,

Maahanmuuttajien osaaminen, osaamisen hyödyntäminen, mitä osaamista voisi tukea

Työyhteisön toimivuus, mahdolliset konfliktit, miten ratkaistu

Kehittämisajatukset

Työterveyshuollon rooli, käyttö, tarpeet, miten työterveyshuolto toi tukea työhyvinvointia/ työkykyä

# TYÖHYVINVOINTIKYSELY

Työyksikkö

Oletko esimies?

kyllä

ei

Sukupuoli

nainen

mies

Miten seuraavat asiat ovat mielestäsi tällä hetkellä omassa työssäsi tai työyksikössäsi?

1=erittäin

huonosti,

huono,

huonoksi,

huonot

5=erittäin

hyvin,

hyvä,

hyväksi,

hyvät

## TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS

- |  |       |    |   |   |   |
|--|-------|----|---|---|---|
| 1 Millainen on työpaikkasi ilmapiiri?  | 1     | 2  | 3 | 4 | 5 |
| 2 Millaiseksi koet tiedonkulun työyhteisön sisällä?  | 1     | 2  | 3 | 4 | 5 |
| 3 Voitko vaikuttaa työtäsi koskeviin asioihin?   | 1     | 2  | 3 | 4 | 5 |
| 4 Saatko esimieheltäsi palautetta siitä, miten olet onnistunut?  | 1     | 2  | 3 | 4 | 5 |
| 5 Vastaako esimiehesi kanssa käymäsi kehityskeskustelu tarpeitasi?   | 1     | 2  | 3 | 4 | 5 |
| 6 Saatko tarvittaessa apua ja tukea esimieheltäsi?   | 1     | 2  | 3 | 4 | 5 |
| 7 Koetko esimiehesi toiminnan puolueettomaksi ja oikeudenmukaiseksi?   | 1     | 2  | 3 | 4 | 5 |
| 8 Millaiseksi arvioit esimiehesi tavan ohjata toimintaa tavoitteiden suuntaan?   | 1     | 2  | 3 | 4 | 5 |
| 9 Käsitelläänkö työyhteisön asioita riittävästi yhteisissä kokouksissa?  | 1     | 2  | 3 | 4 | 5 |
| 10 Pystytäänkö työyhteisössänne ratkaisemaan ristiriitoja?   | 1     | 2  | 3 | 4 | 5 |
| 11 Saatko tarvittaessa apua ja tukea työtovereiltasi?  | 1     | 2  | 3 | 4 | 5 |
| 12 Suvaitaanko työpaikallasi erilaisia näkemyksiä ja ihmisten erilaisuutta?  | 1     | 2  | 3 | 4 | 5 |
| 13 Oletko käynyt viimeisen 12 kk aikana työyksikkösi esimiehen kanssa kehityskeskustelun, esimies-alaiskeskustelun tai vastaavan? Ympyröi oikea vastaus. | Kyllä | En |   |   |   |

## AMMATILLINEN OSAAMINEN

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 14 Onko työllesi sovittu 1-3 keskeistä ja seurattavaa tavoitetta?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 Miten osaamisesi vastaa tavoitteissa mahdollisesti ääriteltäviä työtehtäviä?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 Koetko, että työyhteisösi osaaminen on ajan tasalla ja kehittymässä?  |   |   |   |   |   |
| 17 Tarjoaako työ sinulle mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 Onko sinulla riittävät valmiudet tehdä yhteistyötä työsi kannalta tärkeiden yhteistyötahojen kanssa (esim. moniammatillinen työ)? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## TYÖOLOJEN

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 19 Minkälaisiksi koet käytössäsi olevat työmenetelmät ja -välineet?                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 Kuinka ergonomiset tekijät on huomioitu työpaikallasi?                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 Kuinka terveydelliset tekijät on huomioitu työpaikallasi?                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 Kuinka turvallisuuteen liittyvät tekijät on huomioitu työpaikallasi?                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 Miten työpaikalla suhtaudutaan työtä koskeviin aloitteisiin ja parannusehdotuksiin? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## TERVEYS JA VOIMAVARAT

- |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 24 Millainen on työkykyysi työn fyysisten vaatimusten kannalta?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |   |   |   |   |    |
| 25 Millainen on työkykyysi työn henkisten vaatimusten kannalta?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |   |   |   |   |    |
| 26 Millainen on työtyytyväisyysesi?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |   |   |   |   |    |
| 27 Millaiset voimavarat sinulla on kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssäsi?   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 28 Onko työhyvinvointinäkökulma otettu huomioon toteutettaessa sinua koskevia työn ja toimintatapojen muutoksia?              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 29 Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyyllesi asteikolla 0-10 (0 tarkoittaa, että et nykyisin pysty lainkaan työhön) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

## TYÖKYVYN ITSEARVIOINTI

- |   |  |
|---|--|
| <p>T1 Montako <u>lääkärin</u> toteamaa sairautta sinulla on?</p> <p>Ei sairauksia<br/>Yksi sairaus<br/>Kaksi sairautta<br/>Kolme sairautta<br/>Neljä sairautta<br/>Vähintään 5 sairautta</p>  | <p>T4 Uskotko, että terveytesi puolesta pystyisit työskentelemään nykyisessä ammatissasi kahden vuoden kuluttua?</p> <p>Melko varmasti<br/>En ole varma<br/>Tuskin</p>     |
| <p>T2 Onko sairauksistasi tai vammoistasi ollut haittaa nykyisessä työssäsi?</p> <p>Ei haittaa lainkaan / ei ole sairauksia<br/>Suoriudun työstä, mutta siitä aiheutuu oireita<br/>Joudun joskus keventämään työtahtia tai muuttamaan työskentelytapaa<br/>Joudun usein keventämään työtahtia tai muuttamaan työskentelytapaa<br/>Sairauteni vuoksi selviytyisin mielestäni vain osa-aikatyöstä<br/>Olen mielestäni täysin kykenemätön työhön</p> | <p>T5 Oletko viime aikoina kyennyt nauttimaan tavallisista päivittäisistä toimitasi?</p> <p>Usein<br/>Melko usein<br/>Silloin tällöin<br/>Melko harvoin<br/>En koskaan</p> |
| <p>T3 Kuinka monta kokonaista päivää olet ollut poissa työstä terveydentilasi vuoksi (sairauden tai terveyden hoito tai tutkiminen) viimeisen 12kk aikana?</p> <p>En lainkaan<br/>Korkeintaan 9 päivää<br/>10–24 päivää<br/>25–99 päivää</p>  | <p>T6 Oletko viime aikoina ollut toimekäs ja vireä?</p> <p>Aina<br/>Melko usein<br/>Silloin tällöin<br/>Melko harvoin<br/>En koskaan</p>                                   |
|   | <p>T7 Oletko viime aikoina tuntenut itsesi toiveikkaaksi tulevaisuuden suhteen?</p> <p>Jatkuvasti<br/>Melko usein<br/>Silloin tällöin<br/>Melko harvoin<br/>En koskaan</p> |

TAUSTATIEDOT

PALVELUALAN YKSIKKÖSI

M1. Syntymävuosi

M2. Sukupuoli

1. nainen
2. mies

M3. Oletko

1. Suomalainen (valtaväestön edustaja)
2. Maahanmuuttaja

Jos olet suomalainen, siirry kysymykseen nro 6

M4. Jos olet maahanmuuttaja, kauanko olet asunut Suomessa?

1. Alle 1v
2. 1-2v
3. 2-5v
4. 6-10v
5. yli 10v

M5. Jos olet maahanmuuttaja, mistä maasta olet kotoisin? oletko

1. Venäjä ja entinen Neuvostoliitto
2. Viro
2. Ei ☐
3. Ruotsi
4. Somalia
5. Jugoslavia ja entinen Jugoslavia
6. Turkki
7. Vietnam
8. Irak
9. Muu, mikä? \_\_\_\_\_

M6. Mikä on peruskoulutuksesi?

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| Kansa- tai kansalaiskoulu | 1 |
| Keski- tai peruskoulu     | 2 |
| ylioppilastutkinto        | 3 |
| muu, mikä _____           | 4 |

M7. Mikä on ammattikoulutuksesi

1. ei ammatillista koulutusta
2. ammattikurssi (vähintään 4kk)
3. oppisopimuskoulutus
4. ammattikoulu
5. koulutason tutkinto
6. opistotason tutkinto
7. ammattikorkeakoulututkinto
8. yliopisto- tai korkeakoulututkinto

M8. Mikä on ammattinimikkeesi

M9. Kuinka kauan olet työskennellyt tässä organisaatiossa/ työpaikassa? \_\_\_\_\_ vuotta

M10. Oletko ollut työttömänä viimeisten kahden vuoden aikana?

1. Kyllä ☐
2. Ei ☐

M11. Onko työsi

1. kokopäivätyö
2. osa-aikatyö,

montako tuntia viikossa? \_\_\_\_\_

M12. Missä asemassa olet organisaatiossasi?

1. työntekijä
2. toimihenkilö
3. esimies
4. asiantuntija
5. johtaja, päällikkö
6. palveluvastaava
7. muu, mikä \_\_\_\_\_

M13. Onko työyhteisössäsi maahanmuuttajia ja/tai

työskennellyt heidän kanssaan?

1. Kyllä ☐



**MONIKULTTUURISUUTEEN LIITTYVIÄ YLEISIÄ NÄKÖKULMIA**  
**Mikä seuraavista väittämistä kuvaa parhaiten omaa käsitystäsi?**

	täysin eri mieltä <b>1</b>	lähes eri mieltä <b>2</b>	ei samaa eikä eri mieltä <b>3</b>	melkein samaa mieltä <b>4</b>	täysin samaa mieltä <b>5</b>
<b>M14.</b> Maahanmuuttajat rikastuttavat työyhteisöä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M15.</b> Maahanmuuttajista aiheutuu vain ongelmia työpaikalla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M16.</b> Maahanmuuttajien tulee sopeutua täysin suomalaiseen työkulttuuriin?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M17.</b> Maahanmuuttajia aliarvioidaan työntekijöinä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M18.</b> Maahanmuuttajia kohtaan tunnettuja ennakkoluuloja voidaan vähentää avoimella keskustelulla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M19.</b> Työryhmät toimivat parhaiten, kun niissä on eri kansallisuuksia edustavia ja eri-ikäisiä ihmisiä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M20.</b> Suomalaisen on vaikea hyväksyä maahanmuuttajaa esimieheksensä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M21.</b> Maahanmuuttajan on vaikea hyväksyä naista esimieheksensä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M22.</b> Maahanmuuttajilla on paljon annettavaa työpaikalleni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M23.</b> Maahanmuuttajien osaamista tulisi hyödyntää työpaikallani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**TYÖPAIKAN SAANTIIN JA PEREHDYTTÄMISEEN  
LIITTYVÄT MIELIPITEET**

	täysin eri mieltä	lähes eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	melkein samaa mieltä	täysin samaa mieltä
<b>M24.</b> Virastoni työvoimapulaa pitäisi helpottaa maahanmuuttajien avulla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M25.</b> Maahanmuuttajien osuutta virastossani pitäisi rajoittaa nykyisestään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M26.</b> Suomalaiset menevät aina ulkomaisten edelle työhönotossa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M27.</b> Työntekijän osaaminen ja ammattitaito ratkaisevat työpaikan saannin työpaikallamme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M28.</b> Puutteellinen suomen kielen taito on suurin este maahanmuuttajien työn saannissa työpaikallamme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M29.</b> Maahanmuuttajat eivät osaa tuoda osaamistaan riittävän hyvin esille työhönottohaastattelussa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M30.</b> Jos maahanmuuttajat saavat työpaikan, he pysyvät siinä hyvin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M31.</b> Henkilö, joka haluaa tehdä työtä, saa työtä olipa hän maahanmuuttaja tai suomalainen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M32.</b> Työpaikallamme on järjestetty maahanmuuttajille oppisopimuskoulutusta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M33.</b> Työpaikallamme tulevat maahanmuuttajat hallitsevat suomalaisen .työelämän pelisäännöt hyvin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M34.</b> Työpaikallamme tulevat maahanmuuttajat perehdytetään ja opastetaan hyvin työhönsä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M35.</b> Työpaikallamme tulevilla maahanmuuttajilla on vaikeuksia tulla . hyväksytyksi muiden silmissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M36.</b> Kun työpaikallamme ovat maahanmuuttajat ja suomalaiset ovat tutustuneet toisiinsa, he tulevat hyvin toimeen keskenään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M37.</b> Suomalaiset eivät halua perehtyä siihen työkulttuuriin, jonka maahanmuuttajat ovat omassa maassaan omaksuneet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**JOHTAMISEEN JA TYÖPAIKAN SÄÄNTÖIHIN  
LIITTYVÄT MIELIPITEET**

	täysin eri mieltä <b>1</b>	lähes eri mieltä <b>2</b>	ei samaa eikä eri mieltä <b>3</b>	melkein samaa mieltä <b>4</b>	täysin samaa mieltä <b>5</b>
<b>M38.</b> Esimiehet keskusteleavat avoimesti maahanmuuttajien kanssa työpaikan asioista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M39.</b> Esimiehet joutuvat valvomaan työpaikallamme olevia maahanmuuttajia enemmän kuin suomalaisia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M40.</b> Maahanmuuttajat aiheuttavat esimiehille paljon enemmän työtä kuin suomalaiset henkilöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M41.</b> Johtamisessa on muistettava olla tasapuolinen kaikkia kohtaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M42.</b> Työpaikallamme olevat johtajat ja esimiehet tuntevat hyvin erilaisia kulttuureja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M43.</b> Palkoissa ja muissa eduissa ei työpaikallamme ole eroja maahanmuuttajien ja suomalaisten välillä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M44.</b> Maahanmuuttajat noudattavat hyvin työpaikkamme työaikamääräyksiä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M45.</b> Maahanmuuttajat työskentelevät ahkerasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M46.</b> Maahanmuuttajat osaavat työnsä hyvin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M47.</b> Maahanmuuttajien on vaikea ymmärtää työpaikkamme kirjoittamattomia sääntöjä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M48.</b> Maahanmuuttajille annetaan työpaikallamme vain yksinkertaisia rutinitehtäviä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M49.</b> Maahanmuuttajia pidetään työpaikallamme alempiarvoisessa asemassa kuin suomalaisia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**SYRJINTÄ**

	täysin eri mieltä <b>1</b>	lähes eri mieltä <b>2</b>	ei samaa eikä eri mieltä <b>3</b>	melkein samaa mieltä <b>4</b>	täysin samaa mieltä <b>5</b>
<b>M50.</b> Esimiehet ja johto ovat aktiivisesti vaikuttaneet etnisen tasa-arvon lisääntymiseen työpaikallamme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M51.</b> Työpaikallamme olevat esimiehet kiusaavat maahanmuuttajia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M52.</b> Työpaikallamme olevien suomalaisten ja maahanmuuttajien välillä on jännitteitä ja ristiriitoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M53.</b> Työpaikallamme on aiheutunut kulttuurieroista johtuvia ristiriitoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mitä?

Miten ristiriidat on ratkaistu?

**M54.** Miten maahanmuuttajien vahvuudet ja osaaminen voidaan ottaa huomioon työyksikössäsi/organisaatiossasi?

Kiitos vastauksestasi!

## TYÖKYKYINDEKSIN LASKENTAOHJE

Kysymys 29: Pisteet 0-10, sen mukaan kun on ympyröity

Kysymys 24: Pisteet 1-5, sen mukaan kun on ympyröity

Kysymys 25: Pisteet 1-5, sen mukaan kun on ympyröity

Kysymys T1: Pisteet 1-7, sen mukaan kun on ympyröity

Kysymys T2: Pisteet 1-6, sen mukaan kun on ympyröity

Kysymys T3: Sairauspoissaolopäivät:

5 pistettä	= ei sairauspoissaoloja
4	= 1-9 pv
3	= 10-24 pv
2	= 25-99 pv
1	= 100-365 pv

Kysymys T4: Ennuste työkyvystä kahden vuoden kuluttua?

1 piste	= tuskin
4	= en ole varma
7	= melko varmasti

Kysymys T5-T7: Psyykkiset voimavarat?

0-4 + 0-4 + 0-4; Kysymyksen osat lasketaan yhteen sen mukaan kun on ympyröity

Summa muunnetaan pisteiksi: 1 piste = 0-3

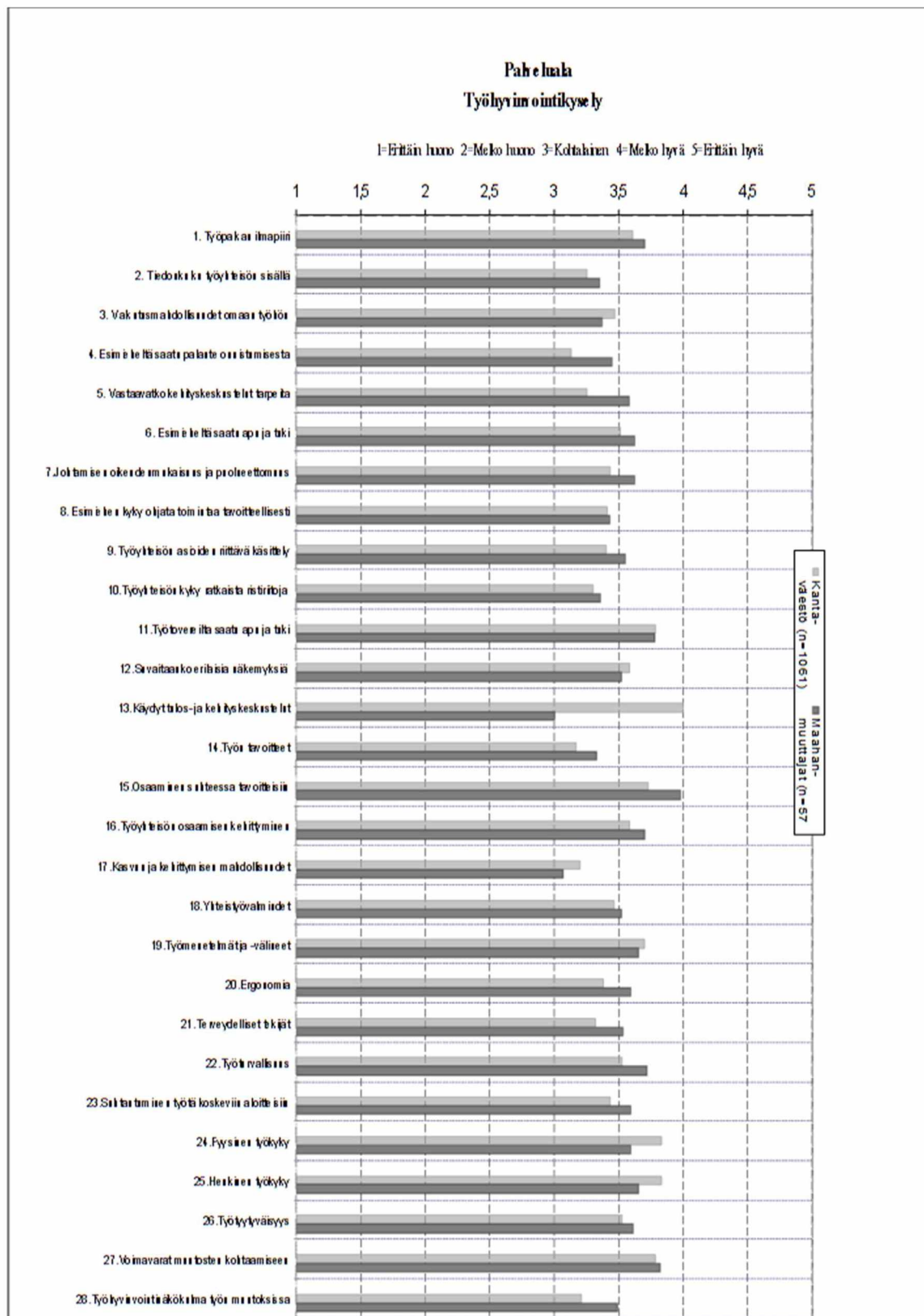
2	= 4-6
3	= 7-9
4	= 10-12

Työkykyindeksi	Pisteitä
Hyvä	44-49
Hyvä keskitasoinen	37-43
Huono keskitasoinen	28-36
Alentunut	7-27

Liitetaulukko 1a. Työhyvinvointikysely, keskiarvot ja keskihajonnat

TYÖHYVINVOINTIKYSELY Palveluala	Kaikki vastaajat			Kantaväestö			Maahanmuuttajat		
	N=1180			n=1061			n=57		
	N	Keski- arvo	Keski- hajonta	N	Keski- arvo	Keski- hajonta	N	Keski- arvo	Keski- hajonta
<b>TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS</b>									
1. Työpaikan ilmapiiri	1153	3,60	0,98	1000	3,61	0,96	46	3,70	1,09
2. Tiedonkulku työyhteisön sisällä	1154	3,23	1,03	1001	3,25	1,02	46	3,35	1,08
3. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön	1152	3,44	1,01	998	3,47	1,00	46	3,37	1,04
4. Esimieheltä saatu palaute onnistumisesta	1150	3,10	1,21	1000	3,13	1,19	44	3,45	1,41
5. Vastaavako kehityskeskustelut tarpeita	1115	3,22	1,11	972	3,25	1,10	43	3,58	1,05
6. Esimieheltä saatu apu ja tuki	1150	3,47	1,16	999	3,51	1,13	45	3,62	1,35
7. Johtamisen oikeudenmukaisuus	1150	3,41	1,14	998	3,43	1,14	45	3,62	1,19
8. Esimiehen kyky ohjata toimintaa tavoitteellisesti	1141	3,38	0,99	991	3,41	0,98	44	3,43	1,11
9. Työyhteisön asioiden riittävä käsittely	1144	3,36	1,08	992	3,40	1,06	44	3,55	1,19
10. Työyhteisön kyky ratkaista ristiriitoja	1145	3,27	1,02	993	3,30	1,00	45	3,36	1,51
11. Työtovereilta saatu apu ja tuki	1147	3,76	1,02	996	3,78	1,00	46	3,78	1,03
12. Suvaitaanko erilaisia näkemyksiä	1121	3,57	1,00	972	3,58	1,00	46	3,52	1,09
<b>AMMATILLINEN OSAAMINEN</b>									
14. Työn tavoitteet	1089	3,15	1,18	948	3,17	1,18	43	3,33	1,11
15. Osaaminen suhteessa tavoitteisiin	1116	3,72	0,97	974	3,73	0,95	44	3,98	1,07
16. Työyhteisön osaamisen kehittyminen	1133	3,56	0,96	984	3,58	0,94	44	3,70	1,05
17. Kasvun ja kehittymisen mahdollisuudet	1120	3,16	1,15	976	3,20	1,14	44	3,07	1,21
18. Yhteistyövalmiudet	1111	3,46	1,05	967	3,46	1,03	42	3,52	1,22
<b>TYÖOLOJEN</b>									
19. Työmenetelmät ja -välineet	1154	3,67	0,99	1000	3,70	0,97	46	3,65	1,04
20. Ergonomia	1153	3,35	1,06	1000	3,38	1,05	46	3,59	1,07
21. Terveystekijät	1153	3,31	1,07	1001	3,32	1,05	45	3,53	1,18
22. Työturvallisuus	1151	3,50	1,01	998	3,52	0,99	46	3,72	1,09
23. Suhtautuminen työtä koskeviin aloitteisiin	1143	3,40	1,04	993	3,43	1,01	44	3,59	1,13
<b>OMAT VOIMAVARAT</b>									
24. Fyysinen työkyky	1158	3,81	0,98	1005	3,83	0,97	46	3,59	1,05
25. Henkinen työkyky	1156	3,79	0,95	1003	3,83	0,92	46	3,65	1,06
26. Työtyytyväisyys	1148	3,51	1,03	997	3,52	1,01	46	3,61	1,02
27. Voimavarat muutosten kohtaamiseen	1141	3,77	0,94	990	3,78	0,92	45	3,82	1,05
28. Työhyvinvointi näkökulma työn muutoksissa	1055	3,20	1,05	919	3,21	1,02	37	3,49	0,99

Liitetaulukko 1b. Työhyvinvointikysely



Liitetaulukko 2. Työhyvinvointikyselyn summamuuttujat ja reliabiliteetit (Cronbachin alfa)

<b>SUMMAMUUTTUJAT</b>	<b>Cronbachin alfa</b>
<b>TYÖYHTEISÖTOIMIVUUS (KYS 1, 2, 3, 9,10,11, 12)</b>	0.87
<ul style="list-style-type: none"> <li>• työpaikan ilmapiiri</li> <li>• tiedonkulku työyhteisön sisällä</li> <li>• vaikuttaminen omaa työtä koskeviin asioihin</li> <li>• työyhteisön asioiden riittävä käsittely yhteisissä kokouksissa</li> <li>• ristiriitojen ratkaiseminen työyhteisössä</li> <li>• avun ja tuen saanti työtovereilta tarvittaessa erilaisten näkemysten ja ihmisten erilaisuuden suvaitseminen työpaikalla</li> </ul>	
<b>ESIMIESTYÖ (KYS 4, 5, 6, 7, 8)</b>	0.91
<ul style="list-style-type: none"> <li>• palaute esimieheltä onnistumisesta</li> <li>• esimiehen kanssa käydyn kehityskeskustelun vastaaminen omiin tarpeisiin</li> <li>• avun ja tuen saaminen tarvittaessa esimieheltä</li> <li>• esimiehen puolueeton ja oikeudenmukainen toiminta esimiehen tapa ohjata toimintaa tavoitteiden suunnassa</li> </ul>	
<b>OSAAMINEN (KYS 14, 15, 16, 17, 18)</b>	0.79
<p>työlle asetetut 1-3 keskeistä ja seurattavaa tavoitetta osaamisen vastaaminen tavoitteissa määriteltyihin työtehtäviin työyhteisön osaaminen ajantasaisuus ja kehittyminen työ tarjoama mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen</p> <p>valmiudet tehdä yhteistyötä työn kannalta tärkeiden yhteistyötahojen kanssa</p>	
<b>TYÖOLOSUHTEET (KYS 19, 20, 21, 22, 23)</b>	0.88
<ul style="list-style-type: none"> <li>• käytettävissä olevat työmenetelmät ja –välineet</li> <li>• ergonomisten tekijöiden huomiointi työpaikalla</li> <li>• terveydellisten tekijöiden huomiointi työpaikalla</li> <li>• työturvallisuuteen liittyvien tekijöiden huomiointi työpaikalla</li> <li>• suhtautuminen työtä koskeviin aloitteisiin ja parannusehdotuksiin</li> </ul>	
<b>VOIMAVARAT (KYS 24, 25, 26, 27, 28)</b>	0.83
<ul style="list-style-type: none"> <li>• työkyky fyysisten vaatimusten kannalta</li> <li>• työkyky henkisten vaatimusten kannalta</li> <li>• työtyytyväisyys</li> <li>• työhyvinvointinäkökulman huomiointi työn tai työtapojen muutoksissa</li> </ul>	

Liitetaulukko 3a. Monikulttuurisuuskysely, keskiarvot ja keskihajonnat

MONIKULTTUURISUUS -kysely	Kaikki vastaajat				Kanta- väestö			Maahan- muuttajat	
	N=1148				N=1061			N=57	
Palveluala		Keski- arvo	Keski- hajonta		Keski- arvo	Keski- hajonta		Keski- arvo	Keski- hajonta
MONIKULTTUURISUUS									
M14. Maahanmuuttajat rikastuttavat työyhteisöä	1092	3,60	1,01	1024	3,59	0,98	53	3,85	1,34
M15. Maahanmuuttajista aiheutuu vain ongelmia työpaikalla	1080	2,60	1,04	1015	2,61	1,02	50	2,24	1,27
M16. Maahanmuuttajien tulee sopeutua täysin	1086	4,0	0,99	1017	4,00	0,98	53	3,9	1,13
M17. Maahanmuuttajia aliarvioidaan työntekijöinä	1079	3,23	1,03	1011	3,22	1,00	52	3,27	1,39
M18. Maahanmuuttajia kohtaan tunnettuja ennakkoluuloja voidaan vähentää avoimella keskustelulla	1080	3,97	0,97	1011	3,98	0,95	54	3,78	1,18
M19. Työryhmät toimivat parhaiten, kun niissä on eri kansallisuksia edustavia ja eri-ikäisiä ihmisiä	1094	3,09	1,09	1023	3,06	1,08	55	3,58	1,24
M20. Suomalaisen on vaikea hyväksyä maahanmuuttajaa esimieheksi	1088	3,72	1,07	1018	3,70	1,07	55	4,04	0,94
M21. Maahanmuuttajien on vaikea hyväksyä naista esimieheksi	1077	3,73	1,08	1008	3,8	1,03	54	2,54	1,31
M22. Maahanmuuttajilla on paljon annettavaa työpaikalleni	1085	3,06	0,99	1014	3,02	0,96	55	3,71	1,27
M23. Maahanmuuttajien osaamista tulisi hyödyntää työpaikallani	1086	3,35	1,04	1016	3,32	1,02	54	3,87	1,24
TYÖPAIKAN SAANTI JA PEREHDYTTÄMINEN									
M24. Virastoni työvoimapolua pitäisi helpottaa maahanmuuttajien avulla	1092	3,04	1,16	1020	2,97	1,14	56	4,20	1,00
M25. Maahanmuuttajien osuutta virastossani pitäisi rajoittaa nykyisestään	1074	2,84	1,03	1006	2,87	1,01	52	2,35	1,28
M26. Suomalaiset menevät aina ulkomaalaisten edelle työhönotossa	1090	3,34	1,11	1020	3,33	1,10	55	3,65	1,25
M27. Työntekijän osaaminen ja ammatitaito ratkaisevat työpaikan saannin työpaikallamme	1084	3,90	1,03	1015	3,91	1,02	53	3,85	1,10
M28. Puutteellinen suomen kielen taito on suurin este maahanmuuttajien työn saannissa työpaikallamme	1093	3,90	1,58	1028	3,89	1,06	55	4,00	0,96
M29. Maahanmuuttajat eivät osaa tuoda osaamistaan riittävän hyvin esille työhönottohaastattelussa	1075	3,43	0,83	1005	3,41	0,81	56	3,66	1,18
M30. Jos maahanmuuttajat saavat työpaikan, he pysyvät siinä hyvin	1080	2,94	1,00	1009	2,88	0,95	56	4,16	1,01
M31. Henkilö, joka haluaa tehdä työtä, saa työtä, olipa hän maahanmuuttaja tai suomalainen	1083	3,81	1,14	1015	3,81	1,13	53	4,11	1,22
M32. Työpaikallamme on järjestetty maahanmuuttajille oppisopimuskoulutusta	1041	3,12	1,29	972	3,08	1,28	53	3,72	1,41
M33. Työpaikallamme olevat maahanmuuttajat hallitsevat suomalaisen työelämän pelisäännöt hyvin	1078	2,65	1,09	1007	2,59	1,04	55	3,85	1,18
M34. Työpaikallamme tulevat maahanmuuttajat perehdytetään ja opastetaan hyvin työhönsä	1079	3,50	1,06	1007	3,45	1,05	56	4,30	0,99
M35. Työpaikallamme tulevilla maahanmuuttajilla on vaikeuksia tulla hyväksytyksi muiden silmissä	1077	3,05	0,98	1005	3,03	0,96	56	3,34	1,24
M36. Kun työpaikallamme olevat maahanmuuttajat ja suomalaiset ovat tutustuneet toisiinsa, he tulevat hyvin toimeen keskenään	1083	3,64	0,92	1013	3,60	0,90	54	4,37	0,92
M37. Suomalaiset eivät halua perehtyä siihen työkuultuuriin, jonka maahanmuuttajat ovat omassa maassaan omaksuneet	1084	3,42	1,02	1012	3,41	1,01	56	3,70	1,06

MONIKULTTUURISUUS -kysely Palveluala	Kaikki vastaajat				Kanta- väestö			Maahan- muuttajat		
	Keski- arvo	Keski- hajonta			Keski- arvo	Keski- hajonta		Keski- arvo	Keski- hajonta	
<b>JOHTAMINEN JA TYÖPAIKAN SÄÄNNÖT</b>										
M38. Esimiehet keskustelevat avoimesti maahanmuuttajien kanssa työpaikan asioista	1054	3,45	0,96	994	3,41	0,94	54	4,06	1,16	
M39. Esimiehet joutuvat valvomaan työpaikallamme olevia maahanmuuttajia enemmän kuin suomalaisia	1063	3,19	1,10	993	3,21	1,07	54	2,54	1,44	
M40. Maahanmuuttajat aiheuttavat esimiehille paljon enemmän työtä kuin suomalaiset henkilöt	1062	3,32	1,04	991	3,36	1,00	55	2,47	1,40	
M41. Johtamisessa on muistettava olla tasapuolinen kaikkia kohtaan	1060	4,53	0,78	991	4,53	0,78	54	4,57	0,88	
M42. Työpaikallamme olevat johtajat ja esimiehet tuntevat hyvin erilaisia kulttuureja	1053	3,07	0,94	985	3,05	0,91	53	3,36	1,32	
M43. Palkoissa ja muissa eduissa ei työpaikallamme ole eroja maahanmuuttajien ja suomalaisten välillä	1051	3,73	1,09	983	3,72	1,07	53	3,87	1,41	
M44. Maahanmuuttajat noudattavat hyvin työpaikkamme työaikamääräyksiä	1069	2,93	1,23	999	2,87	1,19	54	4,04	1,40	
M45. Maahanmuuttajat työskentelevät ahkerasti	1069	3,15	1,09	998	3,08	1,06	55	4,38	0,89	
M46. Maahanmuuttajat osaavat työnsä hyvin	1043	3,09	1,00	973	3,03	0,97	54	4,20	1,02	
M47. Maahanmuuttajien on vaikea ymmärtää työpaikkamme kirjoittamattomia sääntöjä	1058	3,53	0,99	991	3,56	0,96	52	2,94	1,27	
M48. Maahanmuuttajille annetaan työpaikallamme vain yksinkertaisia rutiinitehtäviä	1061	2,77	1,14	990	2,78	1,13	55	2,53	1,32	
M49. Maahanmuuttajia pidetään työpaikallamme alempiarvoisessa asemassa kuin suomalaisia	1064	2,43	1,10	993	2,40	71,0	55	2,65	1,40	
<b>SYRJINTÄ</b>										
M50. Esimiehet ja johto ovat aktiivisesti vaikuttaneet etnisen tasa-arvon lisääntymiseen työpaikallamme	1043	3,17	0,94	976	3,15	0,92	52	3,56	1,16	
M51. Työpaikallamme olevat esimiehet kiusaavat maahanmuuttajia	1056	1,76	1,00	987	1,74	0,97	54	1,89	1,30	
M52. Työpaikallamme olevien suomalaisten ja maahanmuuttajien välillä on jännitteitä ja ristiriitoja	1054	2,66	1,12	986	2,67	1,10	53	2,34	1,39	
M53. Työpaikallamme on aiheutunut kulttuurieroista johtuvia ristiriitoja	1030	2,66	1,21	960	2,67	1,20	54	2,33	1,33	

Vastausvaihtoehdot 1-5 (1= täysin eri mieltä, 2= lähes eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= melkein samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

Keskihajonta kuvaa sitä, kuinka laajalle alueelle vastaukset ovat hajaantuneet keskiarvon ympärille. Mitä pienempi keskihajonnan arvo on sitä yksimielisempiä vastaajat ovat asiasta. Tulkinnassa on käytetty oheisia arvoja suuntaa antavina.

Keskihajonta alle 0,7: Vastaajat ovat lähes täysin tai täysin yksimielisiä.

Annetut arvot keskittyvät yhteen tai kahteen vierekkäiseen arvoon.

Keskihajonta 0,7-0,99: Vastaajat ovat melko yksimielisiä.

Vastauksissa on joko selvästi suosituin vaihtoehto tai vastaukset jakaantuvat tasaisesti kahdelle arvolle, osa vastauksista voi jakaantua jopa kolmen arvon alueelle.

Keskihajonta 1-1,19: Vastaajat ovat melko erimielisiä.

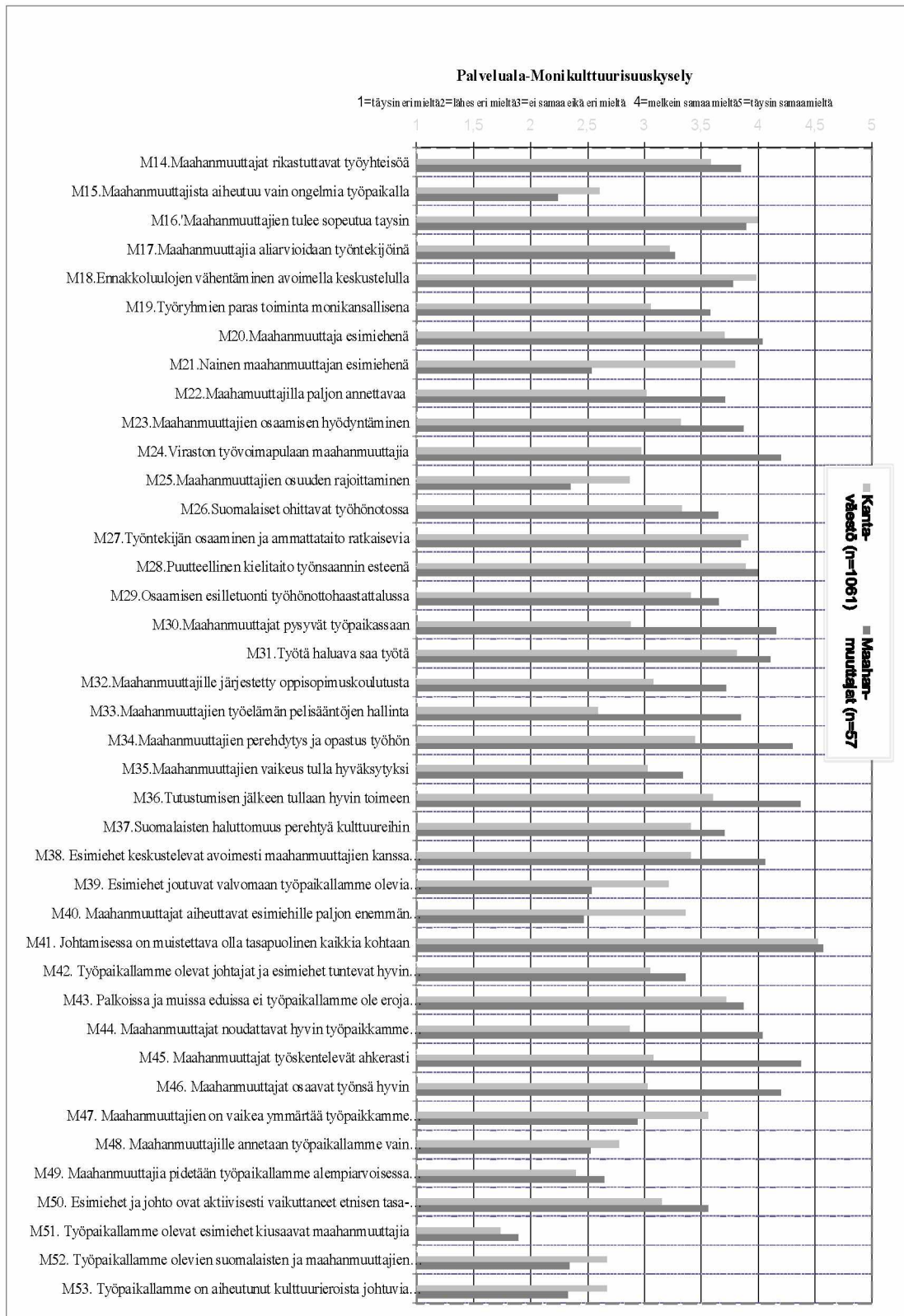
Annetut arvot sijaitsevat jo neljän arvon alueella niin, että annetut arvot eivät ole välttämättä vierekkäin vaan esim. enemmistö on vastannut arvoilla 2 ja 4 tai ilmenee jonkin verran hajaantumista asteikon ääriarvoille.

Keskihajonta yli 1,2: Vastaajat ovat erittäin erimielisiä.

Vastaukset hajaantuvat laajasti kaikille arvoille ja asteikon molemmille ääripäille on annettu vastauksia.



Liitetaulukko 3b. Monikulttuurisuuskysely



Liitetaulukko 4. Monikulttuurisuuskyselyn summamuuttajat ja reliabiliteetit (Cronbachin alfa)

SUMMAMUUTTUJAT	Cronbachin alfa
<b>TYÖELÄMÄOSAAMINEN (M 30, 33, 44, 45, 46)</b>	0.86
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jos maahanmuuttajat saavat työpaikan, he pysyvät siinä hyvin</li> <li>• Työpaikallamme tulevat maahanmuuttajat hallitsevat suomalaisen työelämän pelisäännöt hyvin</li> <li>• Maahanmuuttajat noudattavat hyvin työpaikkamme työaikamääräyksiä</li> <li>• Maahanmuuttajat työskentelevät ahkerasti</li> <li>• Maahanmuuttajat osaavat työnsä hyvin</li> </ul>	
<b>TYÖYHTEISÖTUKI (M 27, 34, 38, 42, 50)</b>	0.62
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijän osaaminen ja ammattitaito ratkaisevat työpaikan saannin työpaikallamme</li> <li>• Työpaikallamme tulevat maahanmuuttajat perehdytetään ja opastetaan hyvin työhönsä</li> <li>• Esimiehet keskusteleavat avoimesti maahanmuuttajien kanssa työpaikan asioista</li> <li>• Työpaikallamme olevat johtajat ja esimiehet tuntevat hyvin erilaisia kulttuureja</li> </ul>	
<b>RISTIRIIDAT (M 52, 53)</b>	0.77
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työpaikallamme olevien suomalaisten ja maahanmuuttajien välillä on jännitteitä ja ristiriitoja</li> <li>• Työpaikallamme on aiheutunut kulttuurieroista johtuvia ristiriitoja</li> </ul>	
<b>SOPEUTUMISVAIKEUDET (M 17, 20, 26, 28, 29, 35, 37)</b>	0.58
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maahanmuuttajia aliarvioidaan työntekijöinä</li> <li>• Suomalaisten on vaikea hyväksyä maahanmuuttajaa esimiehekseen</li> <li>• Suomalaiset menevät aina ulkomaisten edelle työhönotossa</li> <li>• Puutteellinen suomen kielen taito on suurin este maahanmuuttajien työn saannissa työpaikallamme</li> <li>• Maahanmuuttajat eivät osaa tuoda osaamistaan riittävän hyvin esille työhönottohaastattelussa</li> <li>• Työpaikallamme tulevilla maahanmuuttajilla on vaikeuksia tulla hyväksytyksi muiden silmissä</li> <li>• Suomalaiset eivät halua perehtyä siihen työkuultuuriin, jonka maahanmuuttajat ovat omassa maassaan omaksuneet</li> </ul>	
<b>SYRJINTÄ (M 43, 48, 49, 51, 43)</b>	0.61
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palkoissa ja muissa eduissa on työpaikallamme eroja maahanmuuttajien ja suomalaisten välillä (käännetty)</li> <li>• Maahanmuuttajille annetaan työpaikallamme vain yksinkertaisia rutiinitehtäviä</li> <li>• Maahanmuuttajia pidetään työpaikallamme alempiarvoisessa asemassa kuin suomalaisia</li> <li>• Työpaikallamme olevat esimiehet kiusaavat maahanmuuttajia</li> </ul>	
<b>LISÄTYÖ (M 39, 40)</b>	0.78
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimiehet joutuvat valvomaan työpaikallamme olevia maahanmuuttajia enemmän kuin suomalaisia</li> <li>• Maahanmuuttajat aiheuttavat esimiehille paljon enemmän työtä kuin suomalaiset henkilöt</li> </ul>	
<b>VOIMAVARA (M 14, 15, 18, 19, 22, 23, 24, 36)</b>	0.86
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maahanmuuttajat rikastuttavat työelämää</li> <li>• Maahanmuuttajista ei aiheudu ongelmia työpaikalla (käännetty)</li> <li>• Maahanmuuttajia kohtaan tunnettuja epäluuloja voidaan vähentää avoimella keskustelulla</li> <li>• Työryhmät toimivat parhaiten, kun niissä on eri kansallisuksia ja eri-ikäisiä ihmisiä</li> <li>• Maahanmuuttajilla on paljon annettavaa työpaikalleni</li> <li>• Maahanmuuttajien osaamista tulisi hyödyntää työpaikallani</li> <li>• Maahanmuuttajien osuutta ei pitäisi rajoittaa työpaikallani (käännetty)</li> <li>• Kun työpaikallamme olevat maahanmuuttajat ja suomalaiset ovat tutustuneet toisiinsa, he tulevat hyvin toimeen keskenään</li> </ul>	